

Virpi Aaltonen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA – YRITTÄJYYDEN KIVIJALKA

Liiketalouden koulutusohjelma
2012

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA – YRITTÄJYYDEN KIVIJALKA

Aaltonen, Virpi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
toukokuu 2012
Ohjaaja: Satu Korhonen
Sivumäärä: 48
Liitteitä: 1

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä asiantuntijatahot pitävät merkityksellisenä ja tärkeänä liiketoimintasuunnitelmassa. Tämän lisäksi työssä selvitettiin, millainen hyvä liiketoimintasuunnitelma on asiantuntijanäkökulmasta katsottuna. Asiantuntijoilla tarkoitettiin tässä työssä rahoittajien, yritysneuvonnan ja yrittäjien edustajia, joilta pyydettiin vastausta tutkimuskysymyksiin omasta asiantuntijanäkökulmastaan. Tutkimuksen tarkoituksena on helpottaa yrittäjää oman suunnitelmansa laatimisessa niin, että sen avulla hänellä on paremmat mahdollisuudet toimia yrittäjänä ja saada asiantuntijat vakuuttumaan yritystoiminnan elinvoimaisuudesta. Teoriaosuus ja asiantuntijakyselyn vastaukset käsiteltiin kytkemällä ne toisiinsa.

Aihetta tutkittiin kvalitatiivisella kyselytutkimuksella, joka toteutettiin lähettämällä asiantuntijoille kysymyslomake sähköpostitse. Kyselyyn vastasi puolet lomakkeen saaneista. Vastaajien joukossa oli rahoituksen, yritysneuvonnan ja yrittäjyyden edustajia ja saatua tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana alhaisesta vastausprosentista huolimatta, koska edustamastaan tahosta riippumatta saadut asiantuntijavastaukset olivat pääpiirteissään hyvin samansuuntaisia.

Työn alussa käsitellään yrittäjyyttä Suomessa. Yrittäjyydellä on syvät juuret suomalaisessa liike-elämässä ja voidaan sanoa, että Suomi elää yrittäjyydellä. Vuosittain perustetaan uusia yrityksiä ja vanhoja lopetetaan. Tämä kehitys kuuluu normaaliin ja terveeseen liike-elämään, koska vain siten se pysyy vireänä ja elinvoimaisena. Lisäksi työssä käsitellään yrittäjyyden kehittymistä ja sitä, millainen yrittäjyyden tila on tällä hetkellä. Teoriaosuudessa on käyty läpi liiketoimintasuunnitelman merkitystä yritystoiminnan onnistumiselle sekä niitä prosesseja, jotka liiketoimintasuunnitelman laatiminen vaatii. Tätä teoriaa peilattiin asiantuntijoilta saatuihin vastauksiin. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen ohella asiantuntijat painottavat suunnitelman ajan tasalla pitämistä.

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on kartoittaa yritystoiminnan tahtotila. Millaista toimintaa halutaan harjoittaa, millaisilla resursseilla ja riskeillä. Liiketoimintasuunnitelman laatii aina yrittäjä itse, yhteistyössä asiantuntijatahojen kanssa. Suunnitelman avulla on mahdollista tehdä näkyväksi se toiminta, jota ollaan suunnittelemassa tai jo toteuttamassa. Tämä mahdollistaa esimerkiksi rahoittajien kiinnostuksen herättämisen ja sitä kautta yritystoiminnan kehittymisen. Asiantuntijoiden mielipide ja näkemys yritystoiminnan kannattavaksi saamisesta on elintärkeä yrittäjälle.

BUSINESS PLAN - THE FOUNDATION OF ENTREPRENEURSHIP

Aaltonen, Virpi

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Program in Business Administration

May 2012

Supervisor: Korhonen Satu

Number of pages: 48

Appendices: 1

Matter word: keywords: business plan, enterprise, entrepreneurship

The aim of this thesis is to investigate which factors are seen by experts as most crucial in a business plan. In addition, the thesis examines the qualities of a good business plan from the experts' point of view. The experts are defined as the financiers, business consultants and entrepreneurs who answered the questions from their expert point of view. The goal of the study is to help the entrepreneur in the making of his business plan so that he will have a better chance to succeed and to convince the experts of the vitality of the business. The theory and the answers to the questionnaire are analyzed in connection with each other.

The method used is a qualitative survey using a questionnaire sent by e-mail. A half of the recipients answered. They included representatives of financing, business consulting and entrepreneurs. The result can be assessed as reliable in spite of the low answering percentage, because the answers are on the whole very similar regardless of from which viewpoint they were given.

The first part of the thesis describes entrepreneurship in Finland. Entrepreneurship is deeply rooted in Finnish business life, and it can well be said that Finland lives from it. New businesses are born and ended every year. This development is part of a normal and healthy business life and the only way to keep it thriving. The thesis then goes on to describe the development of entrepreneurship and its present state. The theoretical part describes the contribution of a business plan to the enterprise's success and the processes needed in its making. The theory is then compared with the experts' answers. The experts stress the importance of making a plan and of keeping it updated.

The goal of a business plan is to examine the objectives of entrepreneurship: what it aims to do, what are the resources and the risks. A business plan is always made by the entrepreneur himself, in collaboration with experts. The plan helps to make visible the work that is planned or that is already in action. This makes it possible to evoke the interest of financiers, and the business can develop. The experts' views are vital for an entrepreneur in making an enterprise profitable.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TAUSTAT.....	6
2.1	Tutkimusmenetelmät ja tavoitteet.....	7
2.2	Yrittäjyys Suomessa	9
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN MERKITYS YRITYKSELLE	12
3.1	Liiketoimintasuunnitelma yrityksen apuna arjessa.....	13
3.2	Liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät prosessit ja sen vaatimat resurssit.....	15
4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN JA YLLÄPITO	18
4.1	Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi.....	19
4.2	Liiketoimintasuunnitelman ylläpito	22
5	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN RAKENNE JA SISÄLTÖ	23
5.1	Ideasta toimivaksi yritykseksi.....	24
5.2	Liikeidea	25
5.3	Yritysmuodot	26
5.3.1	Toiminimi	27
5.3.2	Avoin yhtiö	28
5.3.3	Kommandiittiyhtiö	29
5.3.4	Osaakeyhtiö	29
5.3.5	Osuuskunta	30
5.4	Osaaminen	30
5.5	Riskienhallinta	32
5.5.1	Riskien tunnistaminen	33
5.5.2	SWOT-analyysi	34
5.6	Rahoitus	35
5.7	Tuotteet ja palvelut	37
5.8	Markkinat ja markkinointi	37
5.8.1	Asiakkaat ja asiakaslähtöisyys	38
5.8.2	Kilpailu	39
5.9	Mitä liiketoimintasuunnitelman ainakin tulisi sisältää asiantuntijoiden mielestä.....	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	41
7	LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI.....	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää asiantuntijakyselyn avulla, mitä eri asiantuntijatahot pitävät tärkeänä liiketoimintasuunnitelmassa ja millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma. Yritystoiminnan merkitys Suomen taloudelle on merkittävä ja sen vuoksi yrittäjiksi aikovien tai jo yrittäjänä toimivien tulisi pystyä suunnittelemaan ja kehittämään toimintaansa niin, että se on kannattavaa, kehittyvää ja tulevaisuuteen suuntautunutta.

Yritystoiminnan aloittamisvaiheessa on tärkeää hahmottaa oman yrityksen toiminta kokonaisuutena. Tärkeää on myös selvittää, millä edellytyksillä yritystoiminta aloitetaan. Kuinka paljon käytössä on rahaa ja millä tasolla osaaminen yrityksessä on, jotta sen pohjalta voidaan aloittaa menestyvä yritystoiminta. Hyvä työkalu kokonaisuuden hahmottamiseen on liikeideamalli, jonka avulla voidaan hahmottaa, miksi yritys on olemassa eli mitä hyötyä se olemassa olosta on asiakkaille, minkä asiakkaan ongelman yritys pystyy poistamaan tai minkä asiakkaan tarpeen se tyydyttää. Aloittavan yrittäjän on syytä tietää, millaisen mielikuvan hän haluaa antaa asiakkailleen ja sidosryhmilleen yrityksestä. Asiakkaat ja sidosryhmät on selvitettävä, jotta tiedetään, mitä ne ovat ja kuinka ne tavoitetaan. Yrityksen toimintatavoista tulee hahmottaa ainakin markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto. Liiketoimintasuunnitelman tehtävänä on selvittää näiden tekijöiden merkitys yritystoimintaan. (Raatikainen 2011, 39.)

Liiketoimintasuunnitelman merkitystä yritystoiminnan kannattavuudelle ei välttämättä aina ymmärretä. Hyväkin liikeidea tarvitsee kuitenkin tuekseen tarkan ja perusteellisen suunnitelman siitä, miten yritystoimintaa lähdetään viemään eteenpäin ja miten sitä kehitetään. Kun asiat on kirjoitettu paperille, on yrittäjän huomattavasti helpompi suunnitella tulevaa toimintaansa ja saada itselleen rahoittajia ja muuta asiantuntija apua. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen ovat ehdot-

toman tärkeitä, sillä vain siten yrittäjä pystyy hahmottamaan realistisesti yritystoimintansa sen hetkisen tilan ja mahdolliset sen hetkiset ja tulevat tarpeet.

Liiketoimintasuunnitelma tulee laatia siinä vaiheessa, kun yritystoimintaa ollaan vasta suunnittelemassa. Laadintaprosessin aikana yrittäjän omat ja sidosryhmien toiveet ja odotukset saadaan kasattua yhteen, jonka jälkeen niitä voidaan ryhtyä jalostamaan ja kehittämään niin, että sekä yrittäjän että sidosryhmien toiveet tulevat kuulluksi. Liiketoimintasuunnitelman hyvä ja perusteellinen laatiminen on erityisen tärkeää rahoittajien näkökulmasta. Mitä yksityiskohtaisempi ja tarkemmin laadittu liiketoimintasuunnitelma on, sitä varmemmin rahoittajat ovat kiinnostuneita yrityksestä.

Asiantuntijat painottavat erilaisten laskelmien sisällyttämistä liiketoimintasuunnitelmaan. Laskelmien avulla yrittäjä ja sidosryhmät pystyvät luomaan kokonaisvaltaisen kuvan siitä, miten yritys tulee toimimaan ja miten sen toimintaa aiotaan kehittää. Myös SWOT-analyysin huolellinen tekeminen nähdään merkityksellisenä.

Liiketoimintasuunnitelman tulisi aina sisältää asiantuntijoiden mielestä ainakin liikeidean, oman osaamisen, tuotteet/palvelut, kilpailijat ja realistisen kuvauksen yritystoiminnasta yleensä. Suunnitelma ei saa kuitenkaan olla liian pitkä, koska tällöin yritystoiminnan kannalta oleellisen tiedon löytäminen vaikeutuu.

2 TAUSTAT

Uusien yritysten syntyminen on tärkeää niin maan taloudellisen kehityksen ylläpitäjänä kuin työpaikkojen luojana. Menestyvän yrityksen luominen edellyttää, että yritys perustetaan vankalle tietotaitopohjalle. Yrittäjyyden ja yrittäjähengen lisäksi tarvitaan osaamista ja tietoa kaikilta yrittäjyyden osa-alueilta. Kaikkien yrittäjyyttä suunnittelevien tulisi ennen yritystoiminnan käynnistämistä selvittää, mitä yrityksen perustaminen vaatii. Hyvä ennakkosuunnittelu ja –valmistelu edesauttavat onnistumista yrittäjänä ja ehkäisevät monta epäonnistumisen riskiä. (Holopainen 2006, 3.)

Yritystoiminnan tulee perustua tarkkoihin suunnitelmiin, sillä liian löysin perustein ja vailla realistista suunnitelmaa perustettu yritys ajautuu helpommin vaikeuksiin, kuin hyvin suunniteltu ja tarkkoihin laskelmiin pohjautuva yritys. Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen suunnitelma, jolla muokataan yritysidea elinkelpoiseksi liikeideaksi ja siten edelleen kannattavaksi yritystoiminnaksi. Liiketoimintasuunnitelman avulla kartoitetaan myös, mitkä ovat perustettavan yrityksen menestys- ja uhkatekijät. (Lojander & Suonpää 2004, 27.)

Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan kokonaisvaltainen suunnitelma, jonka tarkoituksena on analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii yritystoiminnan perustana ja ohjenuorana ja se laaditaan paitsi yrittäjää itseään, myös rahoittajia ja muita sidosryhmiä varten. Sen avulla on helppo suunnitella, ohjata, seurata ja kehittää yrityksen toimintaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24.)

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on prosessi, jossa tarkentumattomasta ongelman ratkaisun ideasta muodostetaan tosiasioihin pohjautuva kuvaus liiketoimintamahdollisuudesta ja sen taloudellisesta hyödyntämisestä. Parhaimmillaan liiketoimintasuunnitelma on prosessi, jonka avulla yrittäjä ja yrityksen johto tunnistavat asiakkaan ongelmat, kehittävät ongelmaan ratkaisun ja tarjoavat sen asiakkaalleen niin, että siitä syntyy lisäarvoa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja toteuttaminen voi olla myös oppimisprosessi, jossa opitaan sekä yrityksen omista toiminnoista että markkinoilta, kilpailijoista, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista. Muistettavaa kuitenkin on, että liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on pidettävä huolta siitä, että suunnitelma on järjestelmällinen kuvaus selkeine painopisteineen. (Koski & Virtanen 2005, 102.)

2.1 Tutkimusmenetelmät ja tavoitteet

Tutkimuksella on aina jokin aihe tai tehtävä ja se ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia neljän piirteen perusteella: kartoittava, selittävä, kuvaava tai ennustava. Samaan tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin

yhtä tarkoitusta ja tarkoitus voi myös vaihtua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 138.)

Käytän opinnäytetyössäni tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään todellisen elämän kuvaamiseen. Tutkimuksessa on otettava huomioon aihealue kokonaisuutena, koska todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat toinen toistaan. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan valittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsmäki & Remes & Sajavaara 1996, 161.)

Kvalitatiivisessä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset rajataan jonkin teeman ympärille niin, ettei valmiita vastausvaihtoehtoja ole. Tarkoituksena on saada tietoa, jota ei välttämättä edes pääättelemällä voi saada. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksen on uusia näkemyksiä käsitelystä aiheesta. (Yli-Luoma 2001, 34.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat tiedon hankinnan kokonaisvaltaisuus ja aineiston keruun luonnollisessa, todellisessa tilanteessa, niin että tieto kerätään suoraan ihmisiltä. Aineisto analysoidaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti ja se hankitaan laadullisia metodeja käyttäen, tarkoin valitulta kohderyhmältä. Saatua tietoa käsitellään ainutlaatuisena ja se tutkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 164.)

Tutkimus toteutettiin lomakehaastatteluna. Lomake (liite 1) lähetettiin sähköpostijakeluna kymmenelle yrittäjyyden kanssa työskentelevälle henkilölle. Lomake sisälsi neljä liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää kysymystä, joihin asiantuntijat vastasivat omin sanoin. Vastaukset eivät pääsääntöisesti olleet kovin pitkiä, mutta niistä kuitenkin selviää, mitä asioita asiantuntijat pitivät tärkeänä ja oleellisena. Asiantuntijoita ei ole nimetty työssä tarkemmin, koska osa vastaajista ei halunnut julki tai ilmoittanut nimeään ja organisaatiotaan vastauslomakkeessa.

Ongelmalliseksi aiheen käsittelyn tekee se, että yrittäjyyden todellisia asiantuntijoita ovat yrittäjät itse. Tässä haastattelussa ei kuitenkaan haluttu yrittäjänäkökulmaa, vaan rahoittajien yritysneuvojen ja yrittäjäedustajien näkökanta liiketoimintasuunnitelman merkitykselle yritystoiminnan onnistumiselle.

Kysymysten avulla etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin

- Mitä liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää asiantuntijoiden mielestä?
- Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma asiantuntijoiden näkökulmasta katsottuna?

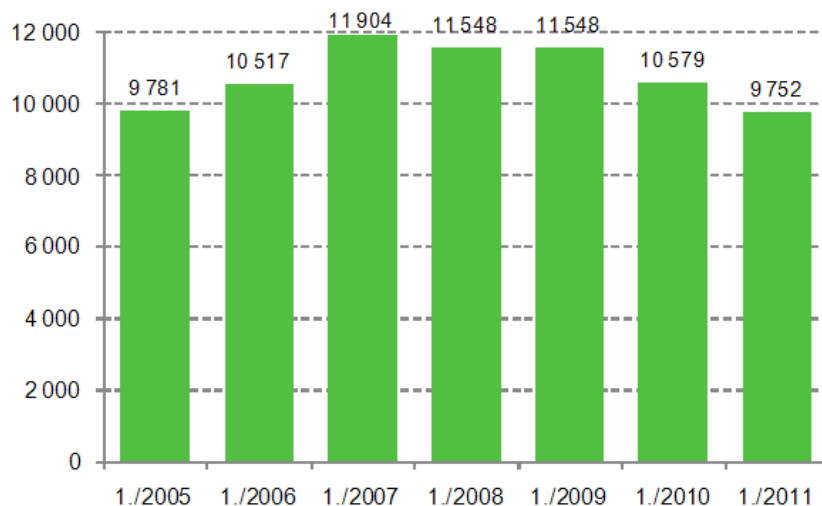
Haastattelulomakkeen palautti puolet valituista asiantuntijoista. Palautusprosenttia voidaan pitää hyvänä, koska pääsääntöisesti ei voida olettaa kaikkien valittujen osallistuvan tutkimukseen. Asiantuntijatahoiksi oli tässä työssä määritetty rahoituslalla työskentelevät, yrittäjyyden neuvontatehtävissä toimivat sekä yrittäjiä edustava taho. Lomakkeen palauttaneista henkilöistä kaksi on rahoitusalan edustajia, yksi yrittäjyyden neuvontatehtävissä toimiva ja kaksi yrittäjiä edustavaa henkilöä.

2.2 Yrittäjyys Suomessa

Yrityksen perustamisen ensimmäisenä lähtökohtana tulee olla halu ja tahto toimia yrittäjänä, sillä yrittäjäksi ryhtyminen on aina tietoinen valinta, jota on harkittava huolellisesti. Ennen perustamispäätöksen tekemistä on punnittava vaihtoehtoja ja mietittävä omaa soveltuvuutta riskien ottamiseen ja itsenäiseen toimintaan. Yritystoiminnan aloittaminen ja yrityksen menestyksekkäs hoitaminen edellyttävät hyvää ja toimivaa liikeideaa, joka kuvaa yrityksen tapaa menestyä ja ansaita rahaa valitulla toimialalla. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma on ehdottoman tärkeä apuvälinen ja sen huolellinen tekeminen jo suunnitteluvaiheessa säästää tulevan yrittäjän monilta haasteellisilta tilanteilta. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2004, 11.)

Vuonna 2008 Suomen 263 000 yrityksestä pienten- ja keskisuurten yritysten osuus oli 99,8 %. Näistä alle kymmenen henkilöä työllistäviä oli 93 %. Mikroyrityksistä valtaosa työllistää alle kaksi henkilöä, mutta ne muodostavat Suomen yrityskannasta lähes 2/3. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 37.) Olemassa olevien yritysten toimintaa kehitetään 2000 –luvun haasteita vastaavaksi kehittämällä uusia toimintatapoja,

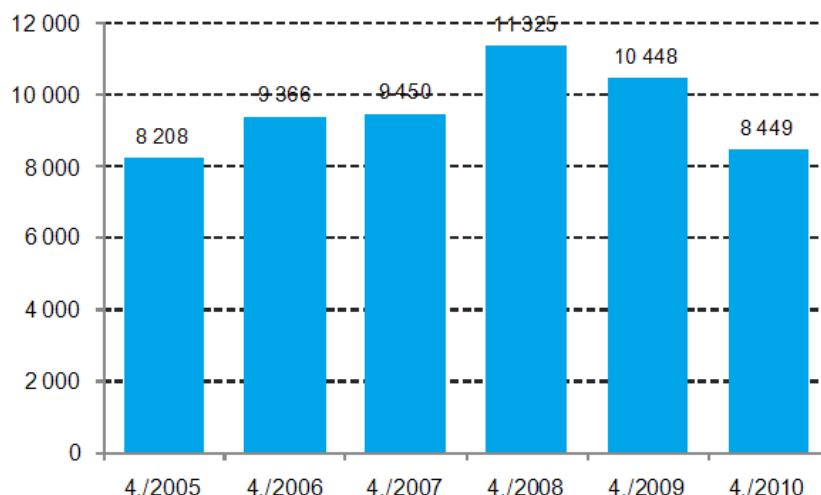
esimerkiksi verkostoitumisen ja kansainvälistymisen avulla. Mentor –toiminta on uudelle yrittäjälle suunnattua, pidemmän yrittäjäkokemuksen omaavan yrittäjän, antamaa tukea, neuvoja ja opastusta. (Raatikainen 2011, 8.)



Kuvio 1. Aloittaneiden yritysten määrä ensimmäisellä vuosineljänneksellä vuosina 2005-2011 (Tilastokeskuksen www-sivut 2011)

Kuviosta 1 selviää, että aloittaneiden yritysten määrä nousi tasaisesti, noin 1000 yrityksen lisäyksellä vuoden ensimmäisellä neljänneksellä vuosina 2005-2007. Vuosina 2007-2009 aloittaneiden yritysten määrä pysyi jotakuinkin vakaana, noin 12000 aloittaneessa yrityksessä. Vuoden 2010 ensimmäisellä neljänneksellä aloittaneiden yritysten määrä kääntyi lievään laskuun, joka on jatkunut edelleen vuoden 2011 ensimmäisellä neljänneksellä, ollen tuolloin 9752. Vuoden 2011 ensimmäisellä neljänneksellä aloittaneiden yritysten määrän voi havaita olevan samalla tasolla kuin vuonna 2005, jolloin perustettavien yritysten määrän kasvu alkoi.

Edellä kuvattuun yritysten määrän nousuun ja sitten taas laskuun voi löytää suoraan syyn Suomen taloudellisesta tilanteesta. 90 –luvun lamasta toipuminen vei Suomelta pitkän ajan ja vasta 2000 –luvun puolenvälin tienoilla oli havaittavissa selvää talouden elpymistä. Maailman talouden epävakaus on kuitenkin heijastunut Suomen taloudelliseen vakauteen ja luonut osaltaan epävarmuuden tulevaisuudesta. Tämän voidaan olettaa heijastuvan myös uusien yritysten perustamisinnokkuuteen.



Kuvio 2. Lopettaneiden yritysten määrä neljännellä vuosineljänneksellä 2005-2010 (Tilastokeskuksen [www-vivut](http://www.vivut.fi) 2011)

Kuviosta 2 ilmenee, että yritysten lopettamiset vuoden neljännellä vuosineljänneksellä lisääntyivät tasaisesti aina vuoteen 2008 asti. Tämän jälkeen lopettaneiden yritysten määrä on vähentynyt huomattavasti, niin että vuodesta 2008 vuoteen 2010 lopettaneiden yritysten määrä on vähentynyt lähes 3000 yrityksellä. Lopettaneiden yritysten määrä neljännellä vuosineljänneksellä oli vuonna 2010 lähes samalla tasolla kuin vuonna 2005.

Lopettaneiden yritysten määrä myötäilee suurelta osin aloittaneiden yritysten määrää. Kun verrataan toisiinsa kuviota 1 ja 2 voidaan havaita, että perustettavien yritysten määrä on koko tarkastelujakson, 2005-2011, ollut korkeampi kuin lopettaneiden yritysten määrä. Huomioitavaa on, että vuonna 2008 aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrä on ollut lähes sama. Tämän ilmiön voi selittää sillä, että laman jälkeisinä vuosina, 2005-2007, lopettaneiden yritysten määrä oli huomattavasti pienempi kuin aloittaneiden yritysten. Kun nousukausi päättyi ja alkoi tasaisempi talouskausi, ne yritykset, jotka oli perustettu nousukauden huumassa ja joiden liiketoiminnallinen suunnittelu ei ollut järkevää, kaatuivat. Ennustettavissa on, että vuoden 2011 viimeisellä neljänneksellä lopettaneiden yritysten määrä on lähtenyt jälleen nousuun.

Huomioitavaa on, että yritysten perustamis- ja lopettamistilastoissa on jopa 30 % hallinnollisia, epäaitoja perustamisia ja lopettamisia. Selitys näihin on esimerkiksi

yhtiömuodon muutos tai omistajajärjestelyjen muutos, jotka näkyvät poistuma- ja aloitusmerkintänä yritysrekisterissä. (Laukkonen 2006, 41.)

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN MERKITYS YRITYKSELLE

Yrityksen perustamisvaiheessa käytetään erilaisia analysointikeinoja. Sisäisen analyysin kannalta on tärkeää kuvata omaa liiketoimintaa ja osaamista nykytilassa mahdollisimman realistisesti, niin, että analyysissä kuvataan omaa liikeideaa ja toimintajajatusta. Oleellista on, että tunnistetaan ne kilpailuetekijät, joihin yrityksen menestyksen on tarkoitus perustua. Myös imagoa ja arvomaailmaa, millä yritystoimintaa kehitetään, kuvaillaan. Yritysanalyysin avulla pyritään tekemään yhteenveto yrityksen nykytilanteesta ja arvioimaan tulevia uhkia ja mahdollisuuksia. (Liiketoimintasuunnitelma 2009.)

Jotkut yrittäjät keskittyvät resurssienhallintaan, esimerkiksi tuotekehitykseen ja kilpailuun, ja toiset taas pyrkivät luomaan suhteita rahoittajiin ja osakkeenomistajiin. Joillekin yrittäjille on tärkeää luoda yritykselle ulkoinen status laatimalla liiketoimintasuunnitelma, mikä edesauttaa virallisen aseman saavuttamista viranomaisien silmissä. Tietyillä liiketoimintasuunnitelman osa-alueilla, kuten asiakaskunnan kartointus ja aloituspääoman tarve, on vaikutusta vain yritystoiminnan aloitusvaiheessa, kun taas joidenkin alueiden, kuten esimerkiksi kilpailijoiden kartoittaminen, vaikutus näkyy vasta liiketoiminnan myöhemmässä vaiheessa. (Kuusela 2010, 5.)

Liiketoimintasuunnitelma syventää ja laajentaa liikeidean yrityksen strategiaksi ja visioksi, ja esittää konkreettisesti yrityksen resurssit, tavoitteet ja keinot. Se arvioi myös kilpailun rajoituksen ja uhat. Liiketoimintasuunnitelma kertoo yritystoiminnan suunnitelmat 3-5 vuoden aikajänteellä. Suunnitelmaan kannattaa panostaa, sillä se auttaa täsmentämään ajatuksia ja pakottaa yrittäjää miettimään myös asioita, jotka eivät välttämättä ole hänelle mieluisia. Liiketoimintasuunnitelman teko saattaa paljastaa suuriakin aukkoja, heikkouksia tai mahdollisuuksia, suunnittelussa, jotka eivät muuten olisi tulleet esille. (Puustinen 2006, 59.)

Pelkästään se ei riitä, että laaditaan yritystoiminnan aloitusvaiheessa hyvä ja kattava liiketoimintasuunnitelma, vaan ehdoton edellytys on, että suunnitelmaa päivitetään sen mukaan, miten yrityksen toiminta ja tilanteet muuttuvat. Oleellista on, että liiketoimintasuunnitelma vastaa yrityksen sen hetkistä toiminnantilaa. Asiantuntijakyselystä käy selkeästi ilmi, että kaikki asiantuntijatahot ovat samaa mieltä siitä, että liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää koko ajan eli sen tulisi vastata sisällöllisesti yrityksen reaaliaikaista toiminnantilaa. Yrittäjän tulisi tiedostaa liiketoimintasuunnitelman merkitys apuvälineenä jokapäiväisessä elämässä, jolloin päivittäminenkin nähtäisiin merkityksellisenä ja siten tarpeellisenä.

Asiantuntijat kommentoivat liiketoimintasuunnitelman ajan tasalla pitämisen merkitystä yritystoiminnan onnistumisen kannalta seuraavasti:

Liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä tutkailla aina tarvittaessa ja ainakin aina tilinpäätöksen yhteydessä peilataan onnistumiset ja kehityskohteet uudelleen.

..kunhan muistaa tarpeeksi usein tarkastaa mission, vision ja strategian. (Ainakin kerran vuodessa)

Todella tärkeää, suunnitelmaa on tarkasteltava aika ajoin yritystoiminnan aikana.

Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää aina, kun siihen on aihetta.

Mielestäni olisi tarvetta päivittää.

3.1 Liiketoimintasuunnitelma yrityksen apuna arjessa

Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän ja sidosryhmien tärkeä työkalu niin yrityksen perustamisvaiheessa kuin yritystoiminnan jatkossakin. Sen avulla pystytään kehittämään ja arvioimaan yritysideoita toimivuutta koko yrityksen perustamisvaiheen ajan. Myöhemmässä vaiheessa liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen toiminnan kehittämisen välineenä. (Raatikainen 2006, 42.) Joskus yrittäjät saattavat

karsastaa liiketoimintasuunnitelmia. Niitä voidaan kuitenkin perustella yrittämisen varmuuden ja laadun lisäksi tietyin sivuvaikutuksin. Suunnitelmien avulla yrittäjä pystyy opettelemaan yrittäjyyden lainalaisuuksia ja osoittamaan sidosryhmille omat perusvalmiutensa esimerkiksi itse käynnistymisessä, työteliäisyydessä ja kyvykkyyden tasolla. Isoissa hankkeissa liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan yleensä aina rahoituksen ja käynnistämistukien saamiseksi. (Laukkanen 2006, 235.)

Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä pystyy varautumaan tulevaisuuteen niin, että yrityksen menestymisen mahdollisuudet ovat parhaat mahdolliset. Suunnitelman voi olla apuna liiketoiminnan keskeisen osaamisen oivaltamisessa ja siihen keskittymisessä niin, että heikot kohdat ja lisäresurssitarve tunnistetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yrityksen toimintojen tukeminen voidaan myös lukea liiketoimintasuunnitelman yhdeksi tehtäväksi. Siinä voidaan analysoida liiketoiminnan avaintekijöitä, koota toiminnan eri osa-alueiden konkreettiset tavoitteet ja aikataulut yhteen ja auttaa liiketoiminnan riskien hallinnassa. (Koski & Virtanen 2005, 20-21.)

Liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä kahdella tavalla, sisäisesti ja ulkoisesti:

1. Sisäisesti se toimii ohjenuorana yrityksen toiminnalle koko sen olemassaolon ajan. Suunnitelmaa voidaan käyttää analysoimaan yrityksen toimintaa ja sitä voidaan hyödyntää apuvälineenä muutostilanteissa. Liiketoimintasuunnitelma toimii tiedonlähteenä tutkittaessa yrityksen mennyttä, olevaa ja tulevaa toimintaa. Jotta liiketoimintasuunnitelmaa voitaisiin hyödyntää yrityksen sisäisen toiminnan tukena, suunnitelmaa tulee päivittää jatkuvana prosessina, eikä vain kertaluontoisesti yrityksen perustamisvaiheessa. (Kuusela 2010, 5.)
2. Ulkoisessa toiminnassa liiketoimintasuunnitelma on erityisen merkityksellinen rahoittajia etsittäessä. Tällöin suunnitelma laaditaankin kuvaamaan rahoittajille toiminnan kannattavuutta ja sitä, miten yritykselle myönnetty rahoitus edesauttaa sen menestyksestä toimintaa ja millä tavoin yritys pyrkii edesauttamaan vastineen saamista tehdyille sijoituksille. (Kuusela 2010, 5.)

Asiantuntijakyselyn mukaan liiketoimintasuunnitelmaa pidetään erityisesti yrittäjää auttavana työkaluna. Kun liiketoimintasuunnitelman tekoon panostetaan ja se laadi-

taan hyvin, yrittäjä pystyy hyödyntämään liiketoimintasuunnitelman sisältöä päivittäisessä toiminnassaan. Liiketoimintasuunnitelma tulisi päivittää asiantuntijoiden mukaan aina, kun siihen on tarve ja se tulisi laatia ainakin pariksi vuodeksi eteenpäin. Näin toimimalla saadaan irti paras mahdollinen hyöty.

Yrittäjän tulisi ymmärtää, että liiketoimintasuunnitelma laaditaan ensisijaisesti yrittäjää itseä varten, eikä niinkään sidosryhmille. Kyselystä käy kuitenkin ilmi, että liiketoimintasuunnitelmaa pidetään erityisen tärkeänä rahoituksen suunnittelussa ja hakemisessa, kun yritystoimintaa ollaan aloittamassa. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma antaa rahoittajillekin kuvan siitä, miten tuleva yrittäjä haluaa ja kykenee hoitamaan yritystään ja sen kautta hoitamaan syntyvät velvoitteet rahoittajiin.

Rahoittaja haluaa suunnitelman usein kirjallisena varsinkin uusilta ja vasta vähän aikaa toimineilta yrityksiltä.

Yrittäjä laatii liiketoimintasuunnitelman itseään varten suunnitelmaksi muutamalle vuodelle eteenpäin. Dokumentti saattaa kuitenkin auttaa myös esim. rahoituksen hakemisessa.

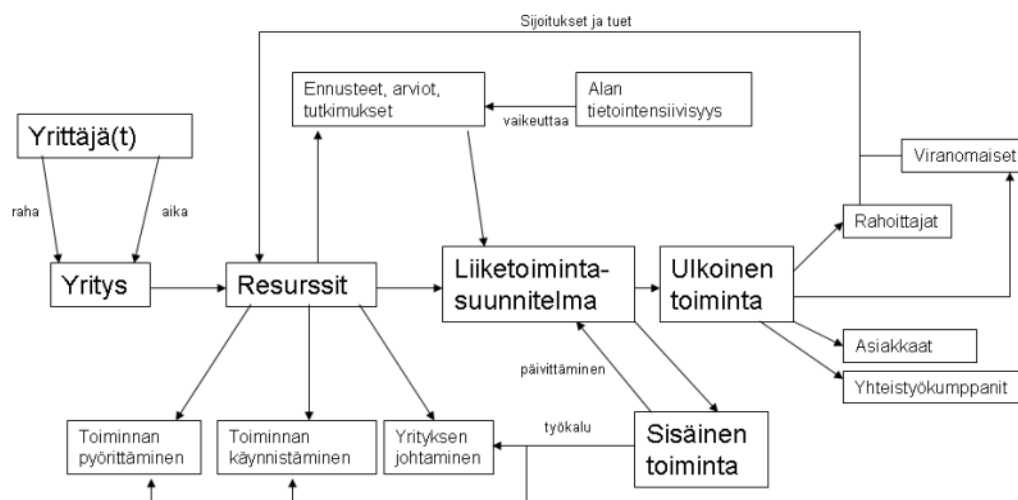
Ilman suunnitelmaa on rahoituksen hakeminen mahdotonta.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää asiantuntijoiden mielestä SWOT-analyysin sekä laskelmia liiketoiminnan kannattavuudesta ja kehityksestä. Hyvässä suunnitelmassa kuvataan aiotun tai jo olemassa olevan yritystoiminnan keskeiset asiat riittävän lyhyesti ja ytimekkäästi.

3.2 Liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät prosessit ja sen vaatimat resurssit

Yrityksellä on perustamisvaiheessa käytössään tietty määrä resursseja, jotka ovat määräytyneet sen mukaan, kuinka paljon yrittäjä on panostanut resursseihin. Perustamisvaiheen resursseja käytetään erilaisiin prosesseihin, joita yksi on liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Suunnitelman laatimiseen tarvittavien ja käytettävien re-

surssien määrä riippuu siitä, mitä suunnitelman avulla halutaan selvittää. Mikäli suunnitelmaan halutaan sisällyttää erilaisia ennusteita, arvioita ja tutkimuksia, jotka liittyvät esimerkiksi talouteen ja markkinoihin, tarvittavien resurssien määrä kasvaa. Yrityksen perustamisen jälkeen liiketoimintasuunnitelmaa voidaan hyödyntää yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen toimintaan. Sisäisessä toiminnassa se tukee yritysjohdon työskentelyä. Jotta liiketoimintasuunnitelma voidaan liittää osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, on sitä päivitettävä säännöllisesti. Ulkoisessa toiminnassa liiketoimintasuunnitelma toimii sidosryhmien tiedonlähteenä yrityksen tilasta ja toimintatavoista. (Kuusela 2010, 70.)



Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät prosessit (Kuusela 2010, 70)

Kuviossa 3 kuvataan liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä prosesseja, sen hyödyntämistä liiketoiminnassa sekä resursseja, joita suunnitelma vaatii. Kuvioista ilmenee, että yrityksen resurssit tulevat sen yrittäjiltä ja toisaalta sidosryhmiltä. Käytössä olevat resurssit vaikuttavat ja mahdollistavat jokapäiväisen toiminnan, uuden toiminnan käynnistämisen ja yrityksen johtamisen. Käytettävien resurssien avulla voidaan tehdä ja laatia ennusteita ja arvioita yrityksen toiminnan kehityksestä ja kannattavuudesta, jotka osaltaan vaikuttavat ja siten tulisi kirjata liiketoimintasuunnitelmaan.

Liiketoimintasuunnitelma ja yrityksen sisäiset toiminnot tulisi ymmärtää toistensa täydentäjinä. Toisaalta liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää toimintaraamit sisäiselle toiminnalle ja toisaalta sisäisten toimintojen kehitys tulisi päivittää liiketoimin-

tasuunnitelmaan. Ulkoisen toiminnan merkitystä liiketoimintasuunnitelmalle ei tule väheksyä, sillä kuvio 3 osoittaa selkeästi sen, miten ulkoinen toiminta ts. sidosryhmät ovat suorassa vaikutuksessa siihen, millaisia resursseja ja miten paljon resursseja yrityksen käytettävissä on.

Liiketoimintasuunnitelmaa tulisi terävöittää ja päivittää vähintään puolen vuoden välein, jotta yrittäjällä säilyy realistinen käsitys toiminnan ydinalueista. Liiketoiminnassa tapahtuu väistämättäkin muutoksia vuosien varrella, joten selkeän suunnitelman avulla yrittäjällä on mahdollisuus paremmin vastata markkinoinnin muuttuviin tarpeisiin. (YritysHelsingin [www-sivut](http://www.sivut) 2012.)

Yrittäjät eivät aina näe välttämättä liiketoimintasuunnitelman merkityksellisyyttä yritystoiminnan menestymiselle. Asiantuntijakyselystä selviää, etteivät läheskään kaikki yrittäjät tai yrittäjiksi aikovat ymmärrä sitä, miksi heidän tulee laatia erilaisia taulukoita ja laskelmia, koska liikeidea on niin hyvä. Yksi asiantuntijoista toteaa, ettei kirjallisen liiketoimintasuunnitelman puuttuminen kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, etteikö yritystoiminnalla olisi mahdollisuutta onnistua. Joskus yrittäjän visio on niin selkeä ja hyvä, että riittää, kun liikeidea on yrittäjän omassa päässä. Tällöin yrittäjän on kuitenkin varauduttava siihen, että hän esimerkiksi rahoitusta tai muita yhteistyökumppaneita hakiessaan joutuu tarkemman tarkastelun kohteeksi, kuin silloin, jos liiketoimintasuunnitelma on laadittu. On myös niitä yrittäjiä, jotka ovat osanneet ottaa liiketoimintasuunnitelman työkaluksi ja avuksi jokapäiväisessä liiketoiminnassaan. He ovat oivaltaneet sen, että kerran kunnolla ja perusteellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää itseään monissa jokapäiväisissä liiketoimissa.

Jos sitä (liiketoimintasuunnitelmaa) ei ole edes johdon/yrittäjän ajatuksissa, niin yritys on ikään kuin tuuliajolla ja seilaa tuurilla.

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN JA YLLÄPITO

Yrityksen toiminnan pohjana on aina yritysidea, joka kuvaa asioita, joihin yrityksen syntyminen ja toiminta perustuu. Liikeidea on jalostettu yritysideaista ja se on lyhyt kuvaus siitä, miten tehdä tuottavaa ja kannattavaa toimintaa eli hankkia rahaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 19.) Yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on riippuvainen yrittäjähenkilöiden ammattitaidosta ja osaamisesta. Onnistuakseen yrittäjänä, täytyy tietää, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja mitä asiakas odottaa yritykseltä ja sen tarjoamilta palveluilta tai tuotteilta. (Yrityspalvelu Enter 2009, 2.)

Yleensä liiketoimintasuunnitelman laatii yrityksen perustaja siinä vaiheessa, kun perustettavan yrityksen toimintaperiaate ja liikeidea ovat valmiina ja halutaan konkretisoida yrityksen asema yhteiskunnassa. Mikäli yrityksen perustamisvaiheessa on mukana useampia toimijoita, olisi liiketoimintasuunnitelma laadittava niin, että kaikki toimijat osallistuvat sen laadintaan. Näin pystytään varmistamaan kaikkien hankkeessa olevien sitoutuminen tehtävään suunnitelmaan. (Kuusela 2010, 9.)

Liiketoimintasuunnitelman tulisi vastata kysymyksiin

- Onko yritys kykenevä kehittyvään ja kannattavaan liiketoimintaan?
- Onko johdolla riittävän monipuoliset valmiudet johtaa ja kehittää liiketoimintaa yrityksen toimialalla?
- Onko sijoittajan mahdollista saada haluamansa tuotto yrityksen arvonnousun kautta?
- Kuinka pitkäaikaista sijoitusta sijoittajilta vaaditaan ja miten suuri riski yritykseen sijoittamiseen liittyy?

(Koski & Virtanen 2005, 22.)

Asiantuntijakysely osoittaa, että myös asiantuntijataho näkee liiketoimintasuunnitelman laatimisen ja päivittämisen merkityksellisenä yritystoiminnan kehittymiselle ja kannattavuudelle. Toisaalta suoranaista syy-yhteyttä sille, että yritystoiminta epäonnistuisi, koska liiketoimintasuunnitelmaa ei ole laadittu lainkaan tai sitä ei ole pidetty

ajan tasalla, ei nähdä. Jos liiketoimintasuunnitelma on tehty yritystoiminnan aloitusvaiheessa, mutta sitä ei ole päivitetty, voi yrittäjällä kuitenkin olla mielessään selvä visio siitä, miten hän kehittää toimintaansa ja kyky mielessään toteuttaa tätä visiota. Tällöin kirjallista päivitystä ei nähdä välttämättömänä, tosin ajatusten ja asioiden päivittäminen kirjalliseen muotoon nähdään parempana ja pidemmälle kantavana vaihtoehtona, kuin pelkkää ”omassa päässä” olevaa suunnitelmaa, koska kirjallinen suunnitelma antaa aina paremmat mahdollisuudet tarkastella asioita laajemmalta näkökannalta.

Ei liiketoimintasuunnitelmaa aina tarvita jos tuote tai palvelu on ”ainutlaatuinen” ja rahoitusta ei tarvita. Hyvä se silti olisi jossain yrityksen vaiheessa tehdä.

Kyllä tai ei, riippuu yrityksestä, tuotteista ja yrittäjistä. Liiketoimintasuunnitelman sisältämät asiat pitää joka tapauksessa miettiä valmiiksi.

Liiketoimintasuunnitelma voi olla myös yrittäjän ajatuksissa suunnitelmana.

4.1 Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on tärkeää pitää mielessä kokonaiskuva ja olla takertumatta yksityiskohtiin. Liikeidean riskien tunnistaminen, tunnistaminen ja selvittäminen on tärkeää, sekä se, kuinka vakavia ne ovat. Myös varautuminen odottamattomiin tilanteisiin ja erilaisia skenaarioiden hahmottaminen ovat tärkeitä. Lisäksi suunnitelmien laatiminen ja alustavat budjetit yrityksen tärkeimmille funktioille, kuten tuotekehitykselle, tuotannolle, markkinoinnille, jakelulle ja taloushallinnolle, tulee sisällyttää liiketoimintasuunnitelma laadintaprosessiin. Yrittäjän on myös tehtävä jo tässä vaiheessa monia liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä päätöksiä. On mietittävä, ketkä ovat tavoiteltavia asiakkaita ja mitkä ovat valitut asiakassegmentit. Lisäksi hinnoittelupolitiikan suunnittelu tulee miettiä ja se, missä yritys fyysisesti sijaitsee. Toimipaikan sijaintiin tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota, sillä hyväkin tuote tai palvelu ei kohtaa asiakkaita, mikäli asiakkaiden on vaikea löytää

tuotteen tai palvelun luo. Lisäksi yrittäjän tulee miettiä, hoitaako hän tuotannon itse vai yhteistyössä toisen osapuolen kanssa. (McKinsey & Company 2000, 23-24.)

Yrityshankkeen toteutumiskelpoisuus on arvioitavissa melko luotettavasti, jos tarvittavaa tietoa on käytettävissä riittävästi. Tarvittavan tiedon saatavuus ratkaisee sen, miten luotettava suunnitelma on. Ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista on suoritettava tiedonkeruuta. Mitä luotettavampia perustamisvaiheen tiedot ovat, sitä todennäköisempää on että suunnitelma toteutuu suunnitellusti. Tiedonhankinnan lisäksi olennaista on tavoitteiden määrittely ja kirjalliseen muotoon kokoaminen. Suunnitelma sinänsä ei ole oleellinen, vaan huolellinen suunnittelu, sillä suunniteltaessa asiat kunnolla, ne tulevat mietityksi etukäteen ja siten odottamattomien yllätysten mahdollisuus vähenee. (Hoffrén 2002, 5.)

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen auttaa yrittäjää hahmottamaan omaa liikeideaansa ja -toimintaa. Kun liiketoimintasuunnitelma on laadittu, tuotos voidaan esittää esimerkiksi asiantuntijoille ja toisille yrittäjille ja näin saada rakentavaa palautetta ja kehitysehdotuksia. Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessin on koettu opettavan ja selkeyttävän järjestelmällisten liiketoimintamallien käyttöä. (Kuusela 2010, 40.)

Asiantuntijatahot näkevät liiketoimintasuunnitelman merkityksen selkeästi kahdelta suunnalta. Toisaalta suunnitelman tarkoitus on selkiyttää yrittäjän omaa näkemystä ja realiteettia suunnittelemastaan tai jo käynnissä olevasta liiketoiminnasta. Yrittäjä saa itselle kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, mihin hän on ryhtymässä ja minkälaisia odotuksia hänellä on yritystoiminnasta ja sen kehityksestä. Toisaalta liiketoimintasuunnitelma nähdään apuna rahoituksen hankkimisessa. Tämä näkökanta nousee esiin kaikista vastauksista. Kun yrittäjä on laatinut hyvän ja realistisen suunnitelman liiketoimilleen, se kertoo asiantuntijoille ja rahoittajille siitä, että yrittäjä on tutustunut asioihin hyvin ja perusteellisesti. Mikäli liiketoimintasuunnitelmaa ei ole tehty, on esimerkiksi rahoittajien perustettava päätöksensä ainoastaan yrittäjän haastatteluun, mikä saattaa joissakin tapauksissa johtaa rahoitusosuuden pienenemiseen tai pahimmillaan kokonaan eväämiseen.

Yrittäjä laatii liiketoimintasuunnitelman itseään varten suunnitelmaksi muutamalle vuodelle eteenpäin.

Johdolla/yrittäjällä ja koko henkilöstöllä on oltava selkeä kuva siitä, mihin suuntaan halutaan mennä ja millä keinoilla.

Useimpien aloittavien yrittäjien kysymyksiin löytyy vastaus, eikä se yleensä maksa mitään. Julkisen sektorin ylläpitämien neuvontapalvelujen saatavuus on hyvä. Osa asiantuntijoista antaa laaja-alaisempaa neuvontapalvelua, osa on erikoitunut kaapeammalle alalle, kuten rahoitukseen tai verotukseen. Yrittäjän on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että harvoilla työkseen neuvoja antavalla asiantuntijalla on omakoh-taista kokemusta yrittäjyydestä. Neuvojat eivät aina ole oikeassa, vaikka yrittävätkin parhaansa. (Puustinen 2006, 55-56.)

Asiantuntija-avun käyttäminen yrityksen perustamisvaiheessa laadittavan liiketoi-mintasuunnitelman teossa on suositeltavaa erityisesti suunnitelman rakenteen ja pai-nopisteen hiomisessa. Suunnitelman sisällön tulisi kuitenkin olla yrittäjän itsensä tuottamaa, jotta yrittäjä sitoutuu suunnitelmaan ja samalla tuntee ja tietää sisällön kokonaisvaltaisesti. (Kuusela 2010, 40.)

Uusi yritys tarvitsee neuvoja myös muilta asiantuntijoilta kuin sijoittajilta. Esimer-kiksi juristien, verotuksen asiantuntijoiden, tilintarkastajien, tilitoimiston, markkina-tutkijoiden ja mainostoimistojen tietotaito menestyvän yrityksen työkaluista on arvo-kasta aloittavalle yrittäjälle. Yrityksen olisi aiheellista olla yhteydessä myös mahdol-lisiin asiakkaisiin, jotta se pystyy muodostamaan käsityksen markkinoiden laajuudes-ta. Liiketoiminnan suunnitteluvaiheeseen liittyvä työ kannattaa tehdä huolella. Liike-toimintasuunnitelman tarkoituksena on tarkastella liikeideaa kaikilta näkökannoilta, ennen kuin se päästetään koetukselle markkinoilla. Yrityksen perustajien on osoitta-va sijoittajille, että perustettava yritys on toimintakykyinen, toiminnasta tehdyt ole-tukset ovat realistisia ja että yrityksellä on mahdollisuudet menestyä markkinoilla. (McKinsey & Company 2000, 24.)

4.2 Liiketoimintasuunnitelman ylläpito

Liiketoimintasuunnitelma on hyvä pohja ja työkalu aloittavalle yrittäjälle, mutta suunnittelu ja ideointi eivät saa seisahtua aloitusvaiheen jälkeen. Yrittäjän on seurattava aikaansa, etsittävä oman yrityksensä menestyskohteita ja löydettävä keinoja yrityksen menestyksen takaamiseksi. Muuttunut tieto on vietävä myös liiketoimintasuunnitelmaan, mikä tarkoittaa sitä, että myös suunnitelman on oltava ajantasainen. (Raatikainen 2006, 160.)

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen ei saa loppua siihen, kun alkuperäinen suunnitelma on saatu valmiiksi. Ylläpidon tulee jatkua niin, että liiketoimintasuunnitelma vastaa aina yrityksen senhetkistä tilaa. Vanhentuneesta liiketoimintasuunnitelmasta ei ole käytännössä mitään hyötyä yritykselle. Suunnitelman ylläpitäminen on jatkuva prosessi, niin, että sen sisältöä muokataan yrityksessä tapahtuvien muutosten mukaan. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen helpottaa yrityksen toimintojen hahmottamista ja suunnitelmien tekoa pitkällä aikajänteellä. Tämä taas puolestaan auttaa strategian ja tavoitteiden hahmottamisessa ja toteuttamisessa. Vaikka suunnitelman ylläpito onkin jatkuva, onnistuneeseen liiketoimintaan kiinteästi kuuluva prosessi, on sen sisältöön hyvä paneutua määräajoin. (Kuusela 2010, 10.)

Kuten arvata saattaa, asiantuntijat toteavat yksimielisesti, että liiketoimintasuunnitelma on pidettävä ajan tasalla. Samansuuntaisia ovat myös muiden asiantuntijoiden kommentit. Vaikka liiketoimintasuunnitelmaa ei lukisikaan fyysisesti päivittäin tai edes viikoittain, päivittäminen on tarpeellista. Kun yrittäjä tekee päivitystyötä, hänen on vakavasti mietittävä sen hetkistä tilaa ja sitä tahtotilaa, johon hän yritystoiminnallaan pyrkii. Tämän ajatuksen voi kiteyttää siten, että päivittäessään liiketoimintasuunnitelmaansa, yrittäjä pohtii liiketoimiaan ja saa käsityksen siitä, missä tilassa yritystoiminta sillä hetkellä on. Päivittäminen saattaa herättää uusia ideoita ja kehittymismahdollisuuksia, jotka sitten muotoutuvat yrittäjän ajatuksissa toiminnaksi, joka edesauttaa kehityksessä. Nämä ajatukset voi sitten laittaa kirjalliseen muotoon seuraavassa päivitystilanteessa.

Toimintaympäristö, kilpailutilanne ja lainsäädäntö muuttuu ja siksi toimintasuunnitelma on pidettävä ajan tasalla.

Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää aina, kun siihen on aihetta.

5 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN RAKENNE JA SISÄLTÖ

Vakuuttava liiketoimintasuunnitelma on kattava. Se sisältää kaiken sen, mitä yrityksen rahoittamista varten on tarvis tietää, ei enempää eikä vähempää. Hyvä liiketoimintasuunnitelman on hyvin jäsennelty ja sen rakenne on selkeä ja yksinkertainen. Ymmärrettävyys sekä kirjoitustyyli on selkeä ja ytimekäs liiketoimintasuunnitelma antaa sidosryhmille vakuuttavamman kuvan yritystoiminnan onnistumismahdollisuudesta ja siitä, miten sitoutunut tuleva yrittäjä on. Näitä ominaisuuksia saadaan laatimalla liiketoimintasuunnitelma käyttämällä täsmällisiä sanoja, ilman erityistä ammattislangia tai turhaa jaarittelua. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on myös tiivis ja sen pituuden tulisikin olla alle kolmekymmentä sivua. . (McKinsey & Company 2000, 48.)

Liiketoimintasuunnitelman tulee antaa selkeää ja tiivistä tietoa kaikista liiketoiminnalle merkityksellisistä seikoista. Sen tulee antaa tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön asioista ja kustannusten, myynnin, kannattavuuden sekä kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. Näillä tiedoilla pystytään osoittamaan, kestäkö liikeidea lähemmän tarkastelun ja miltä osin suunnitelmaa pitää muuttaa tai miettiä uudestaan. (McKinsey & Company 2000, 48.)

Jokainen yritys tekee itse päätöksen liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja esittämistavasta. Vaikka suunnitelma onkin ensisijaisesti tarkoitettu yrittäjän työkaluksi, sen taustalla ovat kuitenkin myös sidosryhmien tarpeet. Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja painopiste riippuvat siitä, ketä varten suunnitelma on laadittu. Rahoittajille laaditusta suunnitelmasta tulee käydä selkeästi ilmi, kuinka paljon ja minkälaista rahoitusta tarvitaan ja mitä annetaan rahoituksen vastineeksi. Rahoittajille annettavassa yhteenvedossa on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä se avulla herätetään heidän kiinnostuksensa yritystä kohtaan. (Koski & Virtanen 2005, 22.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on riittävän lyhyt, mutta se sisältää kuitenkin kaiken olennaisen tiedon yritystoiminnan onnistumisen kannalta. Tarkoituksena on, että suunnitelma synnyttää oikean ja riittävän kuvan aiotusta yritystoiminnasta. Asiantuntijat korostavat ytimekkään ja sisällöllisesti järkevän liiketoimintasuunnitelman merkitystä erityisesti sidosryhmien näkökulmasta. Liiallinen jaarittelu ja asioiden selittely ei anna kovinkaan vakuuttavaa kuvaa yritystoiminnan onnistumisesta. Asiantuntijat toteavat myös, että liian pitkästä liiketoimintasuunnitelmasta on vaikea löytää ja hahmottaa yritystoiminnan kannalta oleellinen tieto.

Realistinen, toteutuskelpoinen, tätä päivää eli nykyaikainen.

Sellainen missä oma/t osaamiset on realistisesti ja selkeästi kerrottu...

Kuvaa liiketoiminnan keskeiset asiat, kuitenkin riittävän lyhyesti.

Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla riittävän lyhyt. Mikäli sivuja on liian paljon, vaikeutuu olennaisen tiedon löytäminen liiketoimintasuunnitelmasta.

Selkeä, looginen, konkreettinen, realistinen, antaa selkeää tietoa johdon ajatuksista...

5.1 Ideasta toimivaksi yritykseksi

Yrityksen toiminnan pohjana on aina yritysidea, joka kuvaa asioita, joihin yrityksen syntyminen ja toiminta perustuu. Liikeidea on kypsytetty versio yritysideaista ja kuvaa lyhyesti siitä, miten tehdä tuottavaa ja kannattavaa toimintaa eli hankkii rahaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 19.) Yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on riippuvainen yrittäjähenkilöiden ammattitaidosta ja osaamisesta. Onnistuakseen yrittäjänä, täytyy tietää, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja mitä asiakas odottaa yritykseltä ja sen tarjoamilta tuotteilta tai palveluilta. (Yrityspalvelu Enter 2009, 2.)

Yritystoiminnan synnyn keskiönä on idea, jolla voi ansaita rahaa ja tehdä jotain mielenkiintoista ja haastavaa. Yritysidea voi syntyä sattumalta, esimerkiksi harrastuksen

tai omien tarpeiden mukaan ja idea voi hioutua vuosien pohdinnan tuloksena, lähtökohtana omien tarpeiden tyydyttäminen. Tällainen esimerkki voisi olla koulutusalan yritys, jonka tarkoituksena on tuottaa muille sellaista koulutusta, jota perustajahenkilö on kokenut itse tarvitsevänsä, mutta ei ole sitä kotikaupungistaan saanut. (Raatikainen 2011, 38.) Uuden yrittäjän yritysidea on usein hänen oma oivalluksensa. Oivallukset syntyvät yleensä yrittäjän omasta ammattitaidosta tai hänen markkinoilla havaitsemistaan puutteista ja joskus idea voi luoda jopa täysin uusia tarpeita. (Yrityspalvelu Enterin www-sivut 2011.)

5.2 Liikeidea

Liikeidea on kuvaus siitä, miten yritys aikoo hankkia rahaa. Se kuvaa sitä, mitä tuotteita tai palveluja yritys tuottaa, kenelle se tuottaa näitä tuotteita tai palveluja ja miten niitä tuotetaan, toimitetaan tai myydään. (Meretniemi & Ylönen 2009, 19.) Liikeidea tarkoittaa suppeimmillaan yrityksen syytä olla olemassa. Sen lähtökohtana on, että uudesta tuotteesta tai palvelusta on niin paljon hyötyä potentiaalisille asiakkaille, että nämä ovat valmiita hankkimaan liikeidean jalostaman tuotteen tai palvelun. Jotta ideasta syntyy kannattavaa liiketoimintaa, sen potentiaalisen asiakaskunnan tulee olla riittävän suuri eli tuotteella tai palvelulla pitää olla riittävän suuret markkinat. (Keksintösäätiön www-sivut 2011.)

Yrityksen toiminta perustuu aina hyvin suunniteltuun liikeideaan. Yrityksen toiminnan tulee jollain tavalla erota muista saman alan toimijoista. (Lojander & Suonpää 2004, 28.) Liikeidea vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestykseen, sillä se määrittelee, miten yrityksestä saadaan kannattava. Se on myös apuna, kun suunnitellaan yrityksen toimintaa. Hyvin suunniteltuna se ohjaa myös yrityksen toimintaa. Liikeidean ei tarvitse olla loistava, omaperäinen tai ainutlaatuinen. Riittää, että se on toimiva ja yrityksen menestyksen takaava. (Meretniemi & Ylönen 2009, 19.)

Toiminta-ajatukseen verrattaessa liikeidea on konkreettisempi, laajempi ja käytännönläheisempi kokonaisuus. Sillä on kaksi merkitystä: ensinnä kirjoitettaessa liikeideaa paperille, yrittäjä joutuu selvittämään ajatustensa loogisuutta ja yhteensopivuutta, sekä perustelemaan valintojaan itselle. Näin liikeidea toimii yrittäjän oman

kehitystyön apuvälineenä. Liikeidealla on myös ulkoinen rooli, joka on syntynyt ympäristön painostuksesta. Tämä johtuu siitä, että yhä useampi yrittäjän on perustamisvaiheessa riippuvainen ulkopuolisista sidosryhmistä, kuten rahoittajat, toiset yrittäjä ja riskinottajat. (Sutinen & Viklund 2005, 56.)

Asiantuntijakysely osoitti, ettei pelkkään hyvään liikeideaan kannata tukeutua. Kun yritystoimintaa suunnitellaan, on huomioitava kokonaisvaltaisesti kaikki toimintaan liittyvät osa-alueet. Näiden yhteisvaikutuksesta voidaan kehittää ja saada aikaan hyvä ja toimiva liiketoiminta.

Hyväkään liikeidea ei välttämättä toimi, jos toimintatavat ja –keinot ja yrityksen periaatteet ja riskit eivät ole valmiiksi mietitty.

Yritystoiminnan aloittamisvaiheessa on tärkeää hahmottaa oman yrityksen toiminta kokonaisuutena. Tärkeää on myös selvittää, millä edellytyksillä yritystoiminta aloitetaan. Kuinka paljon käytössä on rahaa ja millä tasolla osaaminen yrityksessä on, jotta sen pohjalta voidaan perustaa menestyvä yritys. Hyvä työkalu kokonaisuuden hahmottamiseen on liikeideamalli, jonka avulla voidaan hahmottaa, miksi yritys on olemassa eli mitä hyötyä se olemassa olost on asiakkaille, minkä asiakkaan ongelman yritys pystyy poistamaan tai minkä asiakkaan tarpeen se tyydyttää. Aloittavan yrittäjän on syytä tietää, millaisen mielikuvan hän haluaa antaa asiakkailleen ja sidosryhmilleen yrityksestä. Asiakkaat ja sidosryhmät on selvitettävä, jotta tiedetään, mitä ne ovat ja kuinka ne tavoitetaan. Yrityksen toimintatavoista tulee hahmottaa ainakin markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto. (Raatikainen 2011, 39.)

5.3 Yritysmuodot

Yritystoimintaa on mahdollista harjoittaa monissa juridisissa muodoissa. Perutettaessa yritystä on syytä miettiä tarkkaan, mikä yritysmuoto on sopivin ja tarkoituksenmukaisin. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2004, 17.) Yritysmuotoa valitessa on syytä harkita tarkkaan, minkä yritysmuodon valitsee, koska sillä on pitkävaikutteisia seurauksia tulevaisuuteen. Se vaikuttaa esimerkiksi yrityksessä mukana olevien henki-

löiden taloudellisiin vastuisiin, päätöksentekoon osallistumiseen, verotukseen sekä yrityksen lopettamiseen. Huomioonotettavaa on myös yrityksen perustamiseen osallistuvien henkilöiden elämäntilanne ja taloudelliset resurssit. (Meretniemi & Ylönen 2009, 40.) Yritysmuotoja on useita ja ne jaetaan henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Henkilöyrityksiä ovat toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ja pääomayrityksiä ovat osakeyhtiö ja osuuskunta. (Raatikainen 2011, 68.)

Taulukko 1. Yritysten jakautuminen yritysmuodon mukaan Suomessa vuonna 2007. (Tilastokeskuksen www-sivut 2011)

Yritysmuoto	Yrityksiä	Henkilöstö	Liikevaihto 1000€	Liikevaihto/ yritys 1000€
Luonnollinen hlö	152 038	141 541	10 119 373	66,6
Avoin yhtiö	7 956	16 109	1 932 041	242,8
Kommandiittiyhtiö	22 446	49 852	6 277 668	279,7
Osakeyhtiö	115 451	1 205 159	337 733 105	2 925,3
Osuuskunta	1 595	30 191	13 619 019	8 538,6
Muut oikeudelliset	9 431	39 016	4 901 150	519,7
Yhteensä	308 917	1 481 868	374 582 356	1 212,6

Taulukosta 1 käy ilmi, miten Suomen yrityskanta oli jakautunut eri yhtiömuotojen osalta vuonna 2007. Taulukosta selviää, että eniten Suomessa on toiminimiä, 152 038 kappaletta. Seuraavaksi eniten on osakeyhtiöitä. Muiden kuin edellä mainittujen yhtiömuotojen määrä on huomattavasti pienempi. Kolmanneksi eniten Suomessa on kommandiittiyhtiöitä, mutta niiden määrä on vain 22 446 kappaletta, mikä on 7 kertaa pienempi kuin toiminimien ja viisi kertaa pienempi kuin osakeyhtiöiden. Vähiten Suomessa on osuuskuntia, joiden määrä vuonna 2007 oli vain 1 595 kappaletta.

5.3.1 Toiminimi

Toiminta yksityisenä elinkeinonharjoittajana ei ole yritystoiminnan organisaatiomuoto, vaan se tarkoittaa sitä, että henkilö harjoittaa yritystoimintaa ja hän vastaa koko omaisuudellaan yrityksensä sitoumuksista ja päättää sen asioista itsenäisesti. Yrittäjä voi tehdä sijoituksia yritykseensä, mutta mitään velvollisuutta tehdä sitä ei ole. Hä-

nellä on myös oikeus nostaa tekemiään sijoituksia yrityksestä, kun sen tilillä on riittävästi rahaa. Toiminimelle ei valita hallitusta, toimitusjohtajaa eikä tilintarkastajia. (Yrityspalvelu Enterin www-sivut 2011.)

Yksityinen toiminimi on helpoin, halvin ja nopein yritysmuoto perustaa. Se soveltuu parhaiten yhden henkilön ammatti- tai liiketoiminnan harjoittamiseen. Yksityisliikkeen voitto tai tappio menee suoraan yrittäjälle, eikä hän saa yritykseltään varsinaista palkkaa, vaan hän voi nostaa yritykseltä varoja käyttöönsä. (Lojander & Suonpää 2004, 34.) Elinkeinonharjoittajan ei tarvitse tehdä toiminnastaan mitään kirjallista sopimusta, eikä elinkeinovapauden periaatteen mukaan myöskään erillistä elinkeinolupaa tai -ilmoitusta EU-kansalaiselta yleensä vaadita. Yritystoiminnan aloittaminen liikkeen- ja ammatinharjoittajana on nopeaa, koska perustamiseen kuuluvat vain ilmoitukset kaupparekisteriin ja verohallinnolle. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

5.3.2 Avoin yhtiö

Avoimessa yhtiössä on oltava vähintään kaksi yhtiömiestä, jotka tekevät keskenään yhtiösopimuksen, joka kannattaa tehdä kirjallisesti. Jokainen yhtiömies vastaa yhteisvastuullisesti kaikella omaisuudellaan omista ja muiden yhtiömiesten tekemistä sitoumuksista. Avoin yhtiö on yritysmuoto, jossa yhtiömiesten välillä on vallittava hyvä luottamus ja kiinteä yhteistyö. Päätökset tehdään yhtiösopimuksen mukaisesti, jossa voidaan sopia esimerkiksi vastuunrajoituksista. Avoimen yhtiön perustaminen ei välttämättä vaadi taloudellista panostusta, koska jokaisen yhtiömiehen työpanos on riittävä. Käytännössä kuitenkin osaa tai vierasta pääomaa tulee olla, jotta toiminnan aloittaminen olisi helpompaa. (Raatikainen 2011, 68.)

Avoimen yhtiön on aina tehtävä perustamisilmoitus kaupparekisteriin ja verohallinnolle ennen toiminnan aloittamista. Yhtiö syntyy kuitenkin jo yhtiösopimuksen allekirjoittamisella, ellei syntyhetkestä sovita toisin. (Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut 2011.)

5.3.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiön muodostavat sekä vastuunalaiset että äänettömät yhtiömiehet, joita kumpaakin täytyy yhtiössä olla vähintään yksi. Äänettömän yhtiömiehen tarkoitus on sijoittaa yhtiöön pääomaa, johon hän saa yhtiön voitosta yhtiösopimuksessa sovitun koron. Äänettömät yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista vain yhtiöön sijoittamansa pääoman määrällä, kun taas vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön veloista henkilökohtaisesti samojen periaatteiden mukaisesti kuin avoimen yhtiön yhtiömiehet. (Verohallinnon www-sivut 2012.) Kommandiittiyhtiö syntyy kirjallisella yhtiösopimuksella, josta tulee ilmetä yksityiskohtaisesti, kuinka suuri äänettömän yhtiömiehen sijoitus on ja mikä on hänen osuutensa yhtiön voitosta (Meretniemi & Ylönen 2009, 47). Kommandiittiyhtiön on tehtävä aina ilmoitus kaupparekisteriin ennen elinkeinotoiminnan aloittamista (Verohallinnon www-sivut 2012).

Kommandiittiyhtiöllä ei ole pakollisia toimielimiä, mutta sillä voi olla toimitusjohtaja ja hallitus. Myös yhtiömiesten kokous voidaan kutsua koolle, mikäli siihen ilmenee tarvetta. Mikäli kommandiittiyhtiölle valitaan toimitusjohtaja, tieto tulee ilmoittaa kaupparekisteriin. Päätöksentekovalta on vastuunalaisilla yhtiömiehillä, eikä äänettömän yhtiömiehen voi ilman erillistä sopimusta edustaa yhtiötä tai hoitaa sen asioita. (Meretniemi & Ylönen 2009, 47.)

5.3.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on menestyvälle yrittäjälle kannustavin yhtiömuoto ja näin ollen ainoa oikea. Yhtiömuotona osakeyhtiö tekee selvän eron yrityksen varojen ja velkojen sekä yrittäjän henkilökohtaisen talouden ja vastuiden välille. Osakeyhtiö sopii yritysmuotona sekä yksinyrittäjälle että ryhmälle. Se on kannustava, jos yritystoiminta on laajaa ja tuottavaa. Menestyvän osakeyhtiön omistajan verokohtelu on pääsääntöisesti inhimillistä. Poikkeuksen tekevät kuitenkin suuryritysten suuromistajat. Osakeyhtiön perustaminen vaatii muita yritysmuotoja enemmän pääomaa, vaivaa ja alkuvalmisteluja. (Puustinen 2006, 100-101.)

Yksityisen osakeyhtiön osakepääoma tulee olla vähintään 2500€ ja julkisen osakeyhtiön 80000€. Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa ja päätökset tehdään annettujen äänten enemmistöllä. (Osakeyhtiölaki 2006, 3§, 6§.) Osakeyhtiö syntyy kaupparekisteriin merkitsemisellä, johon mennessä koko osakepääoma tulee olla maksettuna. Osakeyhtiö on ilmoitettava kaupparekisteriin 3 kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. Mikäli osakeyhtiötä ei ole merkitty kaupparekisteriin ennen tilikauden päättymistä, sitä käsitellään verotuksessa elinkeinoyhtymänä. Yhtiön päättäjät ja toimijat ovat vastuussa yhtiön asioista rekisteröintihetken saakka. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

5.3.5 Osuuskunta

Osuuskunta on yhteisö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä talouden ja elinkeinon tukemiseksi. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhteisön toimintaa käyttämällä osuuskunnan tarjoamia palveluja. Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme luonnollista henkilöä tai muuta oikeushenkilöä. Perustamisesta laaditaan perustamiskirja, josta ilmenee osuuskunnan säännöt ja toimintaperiaatteet. Osuuskuntalaki määrittelee tarkasti, mitä perustamiskirjassa ja osuuskunnan säännöissä tulee mainita. Osuuskunnan ylin päättäväelin on osuuskunta kokous, johon voivat osallistua kaikki osuuskunnan jäsenet. (Lojander & Suonpää 2004, 37-39.)

5.4 Osaaminen

Osaamisesta ja innovatiivisuudesta on tullut globaalissa ympäristössä organisaatioille menestystekijä ja keskeisin pääoma. Perinteinen taloustieteellinen ajattelu yrityksen menestyksen riippuvuudesta maan, rahan ja työvoiman kautta on muuttunut siten, että nykytilanteessa osaamisen, luovuuden, tieteen, teknologian ja informaation määrä ja laatu määrittelevät sen, kuinka vauras yritys on. Muutos osaamista painottavaan ja aineettomia pääomia korostavaan ympäristöön on tapahtunut nopeasti. Vielä vuonna 1982 aineellinen pääoma edusti 62% yritysten markkina-arvosta, kun sen vuonna 2000 oli enää 38%. (Juuti 2005, 11.)

Yrittäjänä toimiminen perustuu osaamiseen, jonka lähtökohtana ovat henkilöstön koulutus ja ammattitaito. Osaaminen voi olla lähtöisin myös henkilöiden jokapäiväisen toiminnan piiristä tai harrastuksista. Yrittäjältä vaadittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi peräänantamattomuus, tuloshakuisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja itsenäisyys. (Pohjois-Karjalan uusyrityskeskuksen [www-sivut](#) 2011).

Suunniteltaessa yrittäjäksi ryhtymistä, omia yrittäjäominaisuuksiaan on syytä arvioida kriittisesti. On hyvä määritellä oma osaamisensa ja konkreettinen taitonsa ja tämän jälkeen voi pohtia, minkälaista osaamista yritykseen tarvittaisiin lisäksi. (Meretniemi & Ylönen 2009, 10.) Suomalaisten työllistämisen vastuu on siirtynyt yhä enemmän pk-yrityksiin ja samalla menestyvä yritystoiminta perustuukin yhä enemmän yrittäjän osaamiseen ja ammattitaitoiseen johtamiseen (Suomen yrittäjien [www-sivut](#) 2011).

Siitä huolimatta, että henkilöllä olisi kaikki edellytykset menestyä yrittäjänä, saattaa hänen yrityshankkeensa epäonnistua. Tähän voidaan päätyä siksi, että yrityshanke ei ole yrittäjälle sopiva; sen toimiala tai koko saattaa olla väärä, suunniteltu toimintamalli ei ole toimiva tai ajoitus yrityksen perustamiselle on väärä. Perustajaan ja hänen osaamiseensa liittyvien kysymysten arviointi tiettyjen asioiden osalta luotettavasti on haastavaa, koska esimerkiksi asiakkaan sinnikkyuden ja energisyyden arviointi ovat ongelmallisia. Sen sijaan perustamiseen tarvittavan pääoman tarve pystytään arvioimaan hyvinkin luotettavasti. (Hoffrén 2002, 5.)

Vaikka yrityksen palveluksessa ei olisikaan kuin muutama henkilö, on henkilöstön osaaminen kartoitettava ja pantava paperille. Osaamista kartoitettaessa tulee miettiä, mitä henkilöstö tekee itse ja mitä yritys ostaa ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Jos henkilöstöä on enemmän kuin yksi, on mietittävä myös sitä, millainen yrityksen henkilöstöpolitiikka on ja miten henkilöstöä lisätään, mikäli yritys kasvaa. (Puustinen 2006, 66.)

5.5 Riskienhallinta

Yrityksen toimintaan kohdistuu paljon erilaisia riskejä, jotka voidaan jakaa vahinko- ja liikeriskeiksi. Vahinkoriskit ovat lähes aina vakuutuskelpoisia, kun taas liikeriskit eivät. Tämä jako ei kuitenkaan aina ole toisiaan poissulkeva, vaan esimerkiksi tietovuotoriski voidaan luokitella sekä liike- että vahinkoriskiksi. Tästä johtuen, yrityksen omistajatahon on tehtävä tietoinen valinta siitä, mitä riskejä se haluaa ja toisaalta voi suojata ja mitkä se luokittelee vahingoiltaan niin alhaisiksi, ettei niihin suojautuminen ole välttämätöntä. (Suominen 1998, 134-136.)

Riskienhallinta on toimintaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi ja sillä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jota yrityksessä tehdään riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, johon koko henkilöstön tulee osallistua omassa roolissaan. Hyvän riskienhallinnan voidaankin sanoa olevan ennakkoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. (Pk-rh:n www-sivut 2012.)

Liikeriskit ovat osa yritystoimintaa. Menestyäkseen yrityksen tulee olla valmis ottamaan riskejä. Pk-yrityksen riskikenttä on moninainen ja jokaiseen päätökseen sisältyy sekä mahdollisuuksia että uhkia. Yritys voi toimiessaan joko onnistua ja tehdä voittoa tai epäonnistua ja toimia tappiollisesti. Liikeriski on siten liikevoiton saamiseksi, tietoisesti otettu riski. Toiminta voi olla riskitöntä ainoastaan silloin, kun tehty päätös johtaa varmasti myönteiseen lopputulokseen. Liike-elämässä tällainen tilanne ei kuitenkaan ole käytännössä mahdollinen. (Engblom, Krappe, Suominen & Vuori 1999, 3.)

Riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, joka avulla yritys pyrkii välttämään uhkaavia vaaroja ja minimoimaan niistä aiheutuvia vahinkoja. Yritystoiminnan riskienhallinta on osa liiketoimintaa, jonka keinoja, kustannuksia ja tuloksia tulee seurata ja arvioida koko ajan. voidaankin puhua riskienhallinnonprosessista. Riskienhallinnan vaiheet ovat riskien tunnistaminen, niiden todennäköisyyksien ja vakavuuden arviointi, sopivien riskienhallintamenetelmien valinta, riskienhallintapäätösten tekeminen ja riskienhallintaratkaisujen seuranta ja arviointi. (Lojander & Suonpää 2004, 71.)

5.5.1 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistaminen edellyttää koko henkilöstön yhteistyötä. Vaikka työntekijä onkin oman työnsä paras asiantuntija, niin kokemuksesta voi olla myös haittaa tunnistettaessa omaan työhön liittyviä riskejä. Riskeihin totutaan ja ne alkavat tuntumaan arkipäiväisiltä, minkä vuoksi on tärkeää, että tilannetta arvioidaan aika-ajoin yhdessä muiden työntekijöiden kanssa, joka auttaa usein näkemään asioiden todellisen luonteen selvemmin. Riskeistä keskusteleminen ja yrityksen haavoittuvuuden tarkasteleminen eri näkökulmista helpottaa yhteisymmärryksen löytämistä tehtävien päätösten ja toimenpiteiden tueksi. Kaikki tunnistetut riskit on kirjattava ylös toimenpiteiden suunnittelua, toteutusta ja seurantaan varten. Kirjaaminen ei saa rajoittua vain ilmiselvien riskien kirjaamiseen, sillä on tärkeää kaivaa esiin ne riskit, joita arkisessa työssä ei ole huomattu. Onnettomuuksissa on yleensä useita syytekijöitä samaan aikaan, sillä yhteensattumat eivät ole yleisiä, tosin niiden mahdollisuus on aina syytä huomioida. (Pk-rh:n www-sivut 2012.)



Kuvio 4. Yrityksen riskitekijät (Pk-rh:n www-sivut 2012)

Kuviossa 4 kuvataan niitä riskejä, joita yritys voi kohdata. Suurin ja valitettavin osa yritykseen kohdistuvista riskeistä syntyy huonosti hoidetuista asioista. Nämä riskit yritys pystyy välttämään hyvällä johtamisella ja henkilöstöhallinnalla. Kun yritysjohto on itse sitoutunut hoitamaan tehtäviään, se motivoi myös työntekijöitä työssään ja näin vähentää huolimattomuudesta ja huonosti hoidetuista asioista syntyviä riskitekijöitä. Näihin riskeihin yrityksen on mahdoton varautua esimerkiksi vakuutuksin,

vaan johdon ja henkilöstön pyyteetön sitoutuminen toiminnan onnistumiseen on avainasemassa. Muihin riskitekijöihin yrityksellä on lähes aina mahdollisuus varautua esimerkiksi vakuutuksin. On kuitenkin huomattavaa, että vaikka riskien vastuu olisikin siirretty vaikkapa vakuutuksilla, on jokaisella tapaturmalla ja muulla yrityksen toimintaan liittyvällä negatiivisella tapahtumalla vaikutus yrityksen toimintaan. Esimerkiksi ammattitaitoisen työntekijän tapaturmatilanteessa työntekijän tietotaitosaaminen on poissa käytössä koko työntekijän sairausloman ajan, eikä hänen sijaisensa useinkaan omaa samaa osaamista. Tai mikäli sijaista ei oteta, vaan muut työntekijät hoitavat myös poissaolevan työt, näiden riski altistua tapaturmille tai työuupumukseen kasvaa.

5.5.2 SWOT-analyysi

SWOT – analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Sen avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. (Lojander & Suonpää 2004, 33.) SWOT-analyysissä yrityksen olemassaoloa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden kannalta. Sisäisiä tekijöitä, niitä, joihin yritys itse pystyy vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat positiivisia yrityksen sisäisiä tekijöitä, joiden avulla yritys pystyy menestymään, toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin, ne estävät yrityksen menestymistä. Ulkoisia, yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväkseen mahdollisuuksia, yritys menestyy entistä paremmin. Toteutuessaan uhat voivat puolestaan vaarantaa yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. (Opetushallituksen Edu.fi www-sivut 2011.)

SWOT - analyysi

	MYÖNTEISET ASIAT	KIELTEISET ASIAT
YRITYS	Vahvuudet	Heikkoudet
ULKOINEN YMPÄRISTÖ	Mahdollisuudet	Uhat

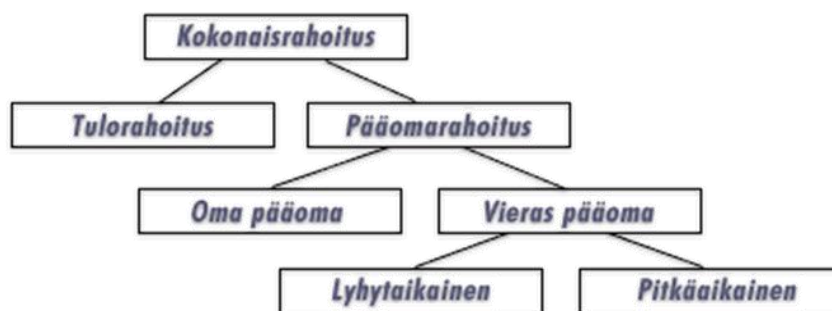
S = strenghts (vahvuudet) **W** = weaknesses (heikkoudet)
O = opportunities (mahdollisuudet) **T** = threats (uhat)

Kuvio 5. SWOT-analyysi (HAMK:n openetin www-sivut 2011)

SWOT-analyysin laadinnan yhteydessä on luonnollista tarkastella sitä, miten analyysissä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Miten vahvuuksia hyödynnetään, heikkouksia parannetaan, miten tartutaan toimintaympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja torjutaan sen synnyttämät uhat. (Koski & Virtanen 2005, 50.)

5.6 Rahoitus

Rahoitusmarkkinoilla on tapahtunut 2000 –luvulla monia uudistuksia. Pankkeja ja vakuutuslaitoksia on yhdistynyt ja uusia tullut markkinoille. Lisäksi yritysrahoitus on kansainvälistynyt. Yrittäjän on oltava ajan tasalla rahoitusmarkkinoiden kehityksestä, rahoitukseen liittyvistä termeistä ja niiden merkityksestä. Perinteisesti yrityksen rahoitus jaetaan tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoituksella tarkoitetaan sitä rahoitusta, jonka yritys saa kun myyntituloista vähennetään liiketoiminnan vastaavat menot, kuten ostomenot. Pääomarahoituksella tarkoitetaan omaa pääomaa ja vierasta pääomaa, joka voi olla lyhytaikaista tai pitkäaikaista. (Raatikainen 2011, 118.)



Kuvio 6. Yrityksen rahoitus (Opetushallituksen Edu.fi www.sivut 2011)

Yritystoiminnan alkuvaiheessa tarvitaan lähes aina rahaa, jotta toiminta voidaan käynnistää. Liikeideasta riippuen tarvittavien investointien suuruus vaihtelee huomattavasti. Omaan ajankäyttöön perustuva liiketoiminta, kuten konsulttityö, vaatii huomattavasti pienemmät alkuinvestoinnit, kuin esimerkiksi tuotantolaitos. Alkuinvestointien jälkeen alkaa syntyä liikevaihtoa ja kun yritystoiminta on saatu kannattavaksi, voidaan tulevia investointeja kattaa tulorahoituksella eli liiketoiminnasta syntyvällä pääomalla. (YritysHelsingin www-sivut 2012.)

Pääomaa tarvitaan enimmäkseen investointien rahoittamiseen. Sitä kuluu toiminnan aloittamiseen enemmän, kuin normaaliin, jo käynnissä olevaan toimintaan, koska yrityksen on varmistettava pääsynsä markkinoille ja turvattava pysymisensä siellä. Pienemmät palveluyritykset pääsevät toimintaa pienemmilläkin investoinneilla. (Puustinen 2006, 67.) Rahoituksen suunnittelu tapahtuu budjetoinnin ja rahoitussuunnitelman avulla, minkä tarkoituksena on mahdollistaa reaaliprosessin toteutuminen toimintaa koskevan suunnitelman ja tulostavoitteen mukaisesti (Leppiniemi & Lounasmeri 2012). Budjetointi voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, kuten esimerkiksi aika ulottuvuuden kannalta, ensisijaisen kohteen perusteella, kululajibudjetointi, ohjelma-, toiminta- ja prosessibudjetointi sekä lähtökohtaan perustuva budjetointi (Pellinen 2005, 110-114).

Ennen yrityksen perustamista rahoituksen tarve tulee selvittää perusteellisesti. Keskeistä rahoitussuunnittelussa on käsitellä sitä, paljonko rahaa tarvitaan ja mistä sitä on saatavilla ja mihin hintaan. Lisäksi tulee miettiä tarkkaan, millaisen rahoitusrakenteen yritys haluaa eli mikä on oman ja vieraan pääoman suhde. Perushankintojen lisäksi rahoituksen tulee kattaa yritystoiminnan käynnistäminen, pyörittäminen ja

yrittäjän eläminen vähintään 6 - 12 kuukautta yritystoiminnan aloittamisen jälkeen. (Suomen yrittäjien www-sivut 2012.)

5.7 Tuotteet ja palvelut

Koska liiketoiminnan on pitkällä aikajänteellä oltava kannattavaa, jotta yritys menestyisi ja kehittyisi, on sen tuotteen tai palvelun oltava ainutkertaista. Tästä syystä alkavan yrittäjän tulee arvioida oman tuotteen tai palvelun luonne, ainutlaatuisuus ja sen asiakkaille tuoma lisäarvo. Tuotteita tai palveluja voi testata tarvittaessa koe-markkinoilla, mutta mikään tuote ei kuitenkaan saa olla markkinoille mennessään keskeneräinen. Tuotteen elinkaari ja kehittämismahdollisuudet on myös hyvä miettiä ennen liiketoiminnan aloittamista. (Keskuskauppakamari 2011, 10.)

Yrityksen palvelua tai tuotetta kuvattaessa on selvitettävä, mikä siinä on ainutlaatuisuutta ja miten tämä innovatiivisuus auttaa yritystä tuottamaan voittoa. Tuote- tai palvelusuunnittelussa konkretisoidaan tuote- tai palvelustrategian linjaukset yksityiskohdiksi tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiksi. Suunnittelu pitää sisällään kuvauksen tuotteesta tai palvelusta ja sen ominaisuuksista. Kuvauksessa on selvitettävä, mikä on yrityksen tuote, ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita, mikä yrityksen ansaintalogiikka on ja miksi asiakas ostaa tuotteen kyseiseltä yritykseltä eikä kilpailijalta. (Koski & Virtanen 2005, 37-39.)

5.8 Markkinat ja markkinointi

Tilanteessa, jossa markkinat kasvavat voimakkaasti, uuden yrityksen on helpompi päästä olemassa oleville markkinoille, koska sen saamat toimeksiannot eivät välttämättä ole pois aiemmin alalle tulleista yrittäjiltä. Mikäli markkinoiden suotuisa tilanne johtuu aiemmin markkinoilla toimineen yrityksen vetäytymiseltä markkinoita esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden muuttuessa, uuden yrityksen tulee pystyä vastaamaan näihin muuttuneisiin tarpeisiin voidakseen menestyä liiketoimissaan. Mikäli perustettavalla yrityksellä on erityinen kilpailuetu, jonka vuoksi on oletettavaa, että se pääsee ja pystyy toimimaan kannattavasti markkinoilla, edellytetään toiminnan pitkäkestoiselta toiminnalta kuitenkin sitä, että kilpailuetu on pysyvä. Tilapäisen kil-

pailuedun, esim. ylivoimaisen palvelun tai tuotteen lanseeraaminen, turvin perustettu yritystoiminta on erityisen haavoittuvaa ja toiminta epävarmaa. (Hoffrén 2002, 13.)

Markkinointi on yrityksen toiminnan ulospäin näkyvin osa. Sen avulla yritys pyrkii vaikuttamaan tuotteideansa ja palvelujensa myyntiin. Markkinoinnin kilpailukeinoja ovat hinta, saatavuus, tuote ja viestintä. (Lojander & Suonpää 2004, 30.) Silloin kun yritys tuottaa tuotteita, joita sen valitseman asiakasryhmän asiakkaat haluavat ostaa ja ovat valmiit niistä maksamaan pyydetyn hinnan, markkinointi ja myynti ovat helppoja. Teoriassa markkinointi on juuri näin helppoa, mutta käytännössä se on yksi onnistuneen yritystoiminnan vaikeimmista osa-alueista. Markkinointi on myös yritykselle tärkeää, koska yrityksen tulot tulevat asiakkailta. Lähtökohtana tulee olla se, että asiakas saa tuotteesta tai palvelusta selvää hyötyä ja tästä kertominen onkin markkinointiviestin pääsisältö. Markkinoinnin kohteena ovat ne ihmiset ja yhteisöt, joille yrityksen tuottaman tuotteen tai palvelun tuomalla hyödyllä on merkitystä. Tämän vuoksi yrityksen on tarkasti valittava asiakkaansa. (Uusyritys-verkosto (toim.) 2011, 30.)

5.8.1 Asiakkaat ja asiakaslähtöisyys

Aloittavan yrittäjän tulee miettiä, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät. Tämän jälkeen on selvitettävä, minkälaisia yrityksen asiakkaat ovat ja miten heidät tavoittaa. Aloittaessaan yritystoimintaa, yrittäjän on suositeltavaa kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten asiakkaat suhtautuvat jo markkinoilla oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Asiakaskartoituksen avulla yritys pystyy löytämään ostovoimaltaan kannattavimmat asiakkaat, joihin sen kannattaa kohdistaa myyntitoimintansa. Asiakaskartoituksessa selvitetään esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden tarpeet, toiveet ja ostovoima. Asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtiminen tuo yritykselle kanta-asiakkaita, jotka varmistavat yrityksen jatkuvan perustulon. (Meretniemi & Ylönen 2009, 27.)

Pienyrityksen selviytymisessä, kehityksessä ja kasvussa, asiakkaan rooli on keskeinen. Maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan, asiakaslähtöisyys osoittautui pk-yritysten tärkeimmäksi menestystekijäksi. Yrityksen toiminnan voidaan sanoa olevan

asiakslähtöistä, kun silloin asiakkaan näkökulma on etusijalla, unohtamatta kuitenkaan muiden sidosryhmien tarpeita pyrittäessä kehittämään yrityksen pitkän ajan kannattavuutta. Asiakslähtöistä toiminta on myös silloin, kun yritys tuottaa, levittää ja hyödyntää asiakkaita ja kilpailijoita koskevaa markkinatietoutta jokaisella organisaatiotasolla ja silloin kun kilpailulähtöisyyden lisäksi yrityksen toiminnot ja resurssit ovat koordinoitu niin, että asiakkaat saavat hankkimalleen tuotteelle tai palvelulle jotain lisäarvoa. Yrityksen on mahdollisuus lisätä asiakslähtöisyyttään tuottamalla markkinatietoutta niin, että nykyisten ja uusien asiakkaiden tarpeet tyydytetään. Sen tulee myös kyetä ymmärtämään ja tyydyttämään asiakkaiden tarpeet erinomaisesti, niin, että yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut ylittävät asiakkaan tarpeet ja tuottavat jatkuvasti asiakasiloa. Myös päivittäinen pyrkimys solmia uusia asiakassuhteita ja säilyttää vanhat kuvaa yrityksen tahtotilaa asiakslähtöisyyteen. (Kallio 2002, 152-154.)

5.8.2 Kilpailu

Markkinoilla on kilpailua silloin, kun usea yritys tarjoaa vaihtoehtoisia tuotteita tai palveluja samoille asiakasryhmille. Kaikki hyödykkeet eivät ole välttämättömiä ja koska kuluttajilla ei ole rajatonta määrää rahaa käytettävissä, on heidän valittava, mihin hyödykkeisiin he sijoittavat rahansa. Kilpailun vuoksi useat yritykset erikoistuvat kapealle alueelle. Kun yritys pyrkii hyödyntämään tietotaitonsa, jossa sen osaaminen on ylivoimainen, erikoistumisesta on hyötyä koko yhteiskunnalle. Tuotannon tekijät käytetään mahdollisimman tehokkaasti, jolloin myös kustannukset alenevat, hinnat laskevat ja yrityksen oma kannattavuus paranee. Kannattavuuden parantuessa voidaan synnyttää uusia työpaikkoja ja säilyttää jo olemassa olevat. Kilpailu kuuluu luonnollisena osana talousjärjestelmäämme. Se, millainen kilpailu markkinoilla valitsee, riippuu tuotteiden samankaltaisuudesta, tuotetta tarjoavien yritysten määrästä ja toimialasta. (Kinkki & Lehtisalo 2007, 42.)

Liiketoiminnan suunnittelussa kilpailusta on kerättävä riittävästi tietoa, koska yrityksen on voitava tehdä päätöksiä ja valintoja siitä, miten kilpailuun vastataan ja miten siitä selvittää voittajana. Kilpailija-analyysi on segmenttikohtainen kuvaus yrityksen

kilpailijoista ja näiden tarjoamista tuotteista tai palveluista. (Koski & Virtanen 2005, 54.)

5.9 Mitä liiketoimintasuunnitelman ainakin tulisi sisältää asiantuntijoiden mielestä

Hyvän liiketoimintasuunnitelman lähtökohtana on se, että yrittäjä pysähtyy miettimään omaa osaamistaan ja yrityksensä perustilaa. Asiantuntijat näkevät tärkeänä sen, että yrittäjällä tai yrittäjäksi aikovalla on realistinen kuva itsestään ja siitä mitä todellisuudessa osaa. Omien resurssien yliarvioiminen ja yrityksen perustilan liian positiivinen käsittely ei ole mahdollista toimivan yritystoiminnan kannalta. Yrittäjällä voi olla puutteita osaamisessaan, mutta kun nämä puutteet on tiedostanut, niitä voi kehittää ja näin kannattava toiminta on mahdollista.

Oma osaaminen, tarkoituksena on, että syntyy oikea ja riittävä kuva aiotusta yritystoiminnasta.

Yrityksen looginen ja pitkäjänteinen toimintatapa kertoo yrityksen johdon ammattitaidosta ja sitoutumisesta....

Oma ja muiden liiketoimintaa osallistuvien osaaminen (Yrittäminen perustuu osaamiseen.)

Asiantuntijakyselystä käy ilmi, että liiketoimintasuunnitelma tulisi olla sisällöllisesti kattava, mutta samalla riittävän suppea. Riittävän ja oikean kuvan saamiseksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmiksi osioiksi nousivat liikeidea, sen riittävän tarkka kuvaaminen ja erilaiset laskelmat. Tällaisia laskelmia ovat esimerkiksi rahoituslaskelma ja katetuottolaskelma. Laskelmien avulla yrittäjä pystyy osoittamaan esimerkiksi rahoittajille, miten hän on suunnitellut selviävänsä yritystoiminnan kuluista ja miten tuottoja käytetään ja kohdennetaan. Erilaisten laskelmien merkitys korostuu hankittaessa rahoitusta yritystoiminnalle niin yksityisistä rahoittajista kuin valtiotukemista rahoituskanavistakin.

Investointisuunnitelma ja alustava kassavirta vaikkapa vain 6 kuukaudeksi.

Riittää, että keskeiset asiat yrityksen toiminnan/kehityksen kannalta on mietitty. Turhia rönsyjä ei tarvita.

Kilpailijoiden olemassaolon tiedostaminen ja heidän toimintansa analysointi suhteessa omaan yritystoimintaan on oleellista. Mikäli suunnittelee yritystoimintaa, jota potentiaalisella markkina-alueella harjoittaa jo useampi yrittäjä, on asiantuntijoiden mielestä harkittava tarkkaan, kannattaisiko erikoistua johonkin kapeampialaiseen tuotteeseen tai palveluun tai vaihtoehtoisesti muuttaa omaa suunnitelmaa niin, että se on yksilöllisempi. Kilpailijoiden analysointi ja tiedostaminen on siis suorassa yhteydessä omaan tuotteeseen tai palveluun. Mikäli kuitenkin päättää pysyä alkuperäisessä suunnitelmassaan, on tarkkaan mietittävä, miten pystyy erottumaan muista, jo samaa tuotetta tai palvelua tarjoavista yrittäjistä. Tässä kohtaa on harkittava sitä, pystyykö yksilöitymään paremmin ja tarjoamaan muita parempaa tuotetta tai palvelua vai erotuuko muista esimerkiksi oheispalvelujen tarjonnan kautta.

Tuotteen tai palvelun kuvaus, miten tuote eroaa kilpailijoista.

Kilpailijakatsaus.

On selvitettävä kohderyhmä asiakkaat, kilpailijat, markkinointi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Asiantuntijat näkevät liiketoimintasuunnitelman lähes välttämättömäksi työkaluksi yritystoiminnan menestymisen kannalta. Ainakin niissä tapauksissa, joissa yritystoiminnalle tarvitaan rahoitusta tai muuta asiantuntija-apua, liiketoimintasuunnitelman laatiminen on välttämätöntä. Liiallinen asioiden fantasiointi ja epärealististen tavoitteiden ja suunnitelmien laatiminen on suljettava ulos, kun suunnitellaan yritystoimintaa ja sitä kautta liiketoimintasuunnitelmaa. Asiantuntijoiden mielestä hyvä liiketoimintasuunnitelma on kattava, mutta samalla tarpeeksi lyhyt, niin, että siitä selviää

omistajatahon/ johdon ajatukset ja missio yritystoiminnan kehittymisen kannalta. Liiallinen asioiden pohtiminen ja yksityiskohtainen ruotiminen ei ole tarkoituksenmukaista, vaan asiantuntijat painottavat selkeän, lyhyen, tarpeelliset asiat sisältävän liiketoimintasuunnitelman laatimista. Asiantuntijat toteavat, että tällaisen suunnitelman päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen on yritystoiminnan kehittyessä helppoa ja nopeaa.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma kokoaa yrittäjän ajatukset nipuksi ajatuksia, joiden pohjalta hänen on helppo suunnitella yritystoimintaa ja saada se kannattavaksi. Liiallisten fantasioiden luominen ja epärealististen suunnitelmien tekeminen ei ole tarkoituksenmukaista, vaan yrittäjän on ymmärrettävä, että kaikki suunnitelmat, joita hän tekee, vaikuttavat kuitenkin viimekädessä vain yrittäjään itseensä.

Rahoituksen perusteellinen ja huolellinen miettiminen on yksi tärkeimmistä asioista, joka liiketoimintasuunnitelmassa tulee olla. Sen avulla yrittäjällä on mahdollisuus realistisesti miettiä liiketoimiensa laajuutta, kannattavuutta ja toteutuskelpoisuutta. Rahoituksen perusteellista miettimistä ja kirjaamista liiketoimintasuunnitelmaan, voidaan asiantuntijoiden näkökulmasta pitää tärkeänä myös sen vuoksi, että näin yrittäjällä on mahdollisuus osoittaa rahoitusalan edustajille liiketoimintansa kannattavuus ja elinkelpoisuus.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää asiantuntijoiden näkökulmasta ne seikat, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sen kannattavuuteen. SWOT- analyysin avulla kartoitetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, riskit ja mahdollisuudet. Jo näiden asioiden pohtiminen ja paperille laittaminen auttaa yrittäjää sisäistämään ja luomaan kokonaiskäsityksen siitä, millaista toimintaa hän on suunnittelemassa tai harjoittamassa. Liikeidea kytkeytyy vahvasti SWOT-analyysiin, koska kaikki yritystoiminta lähtee liikeideasta. Voidaankin sanoa, että SWOT-analyysillä mitataan sitä, miten hyvä liikeidea on ja onko idea sellainen, että sen pohjalle voidaan rakentaa hyvää ja toimivaa yritystoimintaa.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi asiantuntijat pitävät tärkeänä sitä, että kartoitetaan oma osaaminen ja yrityksen realistinen tila sekä tiedostetaan jo markkina-alueella toimivat kilpailijat. Oman osaamisen rehellinen tiedostaminen ja selkeästi

kertominen on apuna yrittäjälle itselleen. Kilpailijoiden tiedostaminen on ehdottoman tärkeää, koska vain siten pystytään suunnittelemaan oma toiminta sellaiseksi, että se erottuu positiivisesti kilpailijoiden toiminnasta. Mikäli kilpailijoiden määrä tai toiminta-alue on hyvin lähellä aiottua yritystoimintaa, oman osaamisen merkitys toiminnan kannattavuudelle korostuu.

Yhteenvedona todettakoon, että liiketoimintasuunnitelma perusrakenne on varmaankin muotoutunut ajansaatossa juuri asiantuntijoita palvelevaksi. Liiketoimintasuunnitelman sisältö on kaikissa teoksissa melkein sama ja samankaltaisia vastauksia myös asiantuntijakysely tuotti. Käsityksen mukaan asiantuntijat vaativat niitä seikkoja sisällytettäväksi liiketoimintasuunnitelmaa, jotka he näkevät hyödyllisiksi yrittäjälle itselleen ja yritystoiminnan onnistumiselle.

Tutkimukseni osoitti, että riippumatta sitä, minkä alan asiantuntijasta on kyse, kaikki pitivät samojen asioiden sisällyttämistä liiketoimintasuunnitelmaan tärkeänä. Myös liiketoimintasuunnitelman laatimista pidettiin tärkeänä, vaikkakin osa asiantuntijoista totesi, ettei kirjallisen suunnitelman laatiminen ole välttämätöntä, mikäli yrittäjällä on kykyä muodostaa selkeä kuva aiotusta liiketoimistaan mielessään. Tällöin ongelmaksi koettiin kuitenkin se, että toiminnan kuvaaminen ja todentaminen sidosryhmille on haastavampaa.

7 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI

Käytin opinnäytetyöni tekemisessä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Mielestäni valintani on oikea, koska tällä menetelmällä pyritään tutkimaan todellista elämää. Kun kyseessä on yrittäjyyden onnistumiseen ja liiketoimintasuunnitelmaan liittyvä tutkimus, on ehdottoman tärkeää, että asiat, joita tutkitaan, ovat todellisia ja linkittyvät kokonaan todellisuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymysten asettelulle ja niiden tulkinnalle jää enemmän liikkumatilaa, kun muissa tutkimusmenetelmissä, jonka näen myös palelevan opinnäytetyötäni parhaiten.

Lähetin tutkimuskysymykset kymmenelle asiantuntijatahon edustajalle ja sain vastauksen puolelta heistä. Vastausten sisällön perusteella totean, että uskon saatujen vastausten edustavan pääosiltaan kaikkien asiantuntijatahojen yhtäläistä käsitystä siitä, millainen hyvä liiketoimintasuunnitelma on ja mitä sen tulisi sisältää. Tähän päätelmään olen päätenyt sen perusteella, miten samankaltaisia vastaukset pääpiirteissään ovat. Huomattavaa kuitenkin on, että jokaisen asiantuntijan vastauksissa korostuu edustamansa alan näkökulma. Mikäli vastauksia olisi tullut enemmän, tekemäni huomio olisi todennäköisesti vain vahvistunut. Uskon kuitenkin, että vastausten määrästä riippumatta, saamani palaute on oikeaa ja edustaa koko asiantuntijakentän yhtäläistä käsitystä tutkitusta asiasta.

Tutkimustulokseni vahvistivat sitä käsitystä, että liiketoimintasuunnitelma tulee tehdä suunniteltaessa yritystoiminnan aloittamista. Asiantuntijoiden mielipide suunnitelman sisällöstä tulee ottaa vakavasti, koska tämä taho edustaa niitä henkilöitä, jotka viimekädessä pystyvät päättämään esimerkiksi siitä, onko yritysidea toiminta kelpoinen. Asiantuntijoiden mahdollisuus vaikuttaa yritystoiminnan käynnistymiseen ja menestymiseen voidaan nähdä muun muassa siinä, että moni yrittäjä tarvitsee vierasta pääomaa ja siksi rahoituksen tarkka miettiminen on erityisen tärkeää. Tämä selviää hyvin myös tutkimuksestani. Liiketoimintasuunnitelma on onnistuneen ja kannattavan yrittäjyyden kivijalka.

LÄHTEET

Engblom J., Krappe S-M., Suominen A. & Vuori M. 1999. Vältä turhat karikot. Euroopan sosiaalirahaston ja sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston sekä Työsuojelurahaston yhteisjulkaisu. PK-RH -hanke. Viitattu 16.10.2011.
<http://www.pk-rh.fi/pdf>

Hirsmäki S. & Remes P. & Sajavaara P. 1996. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi S. & Remes P, & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uud.p.Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi S. & Remes P, & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16 uud.p.Helsinki: Tammi.

Hoffrén S. 2002. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Helsinki:Edita Prima Oy.

Holopainen T. 2006. yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Prima Oy.

HAMK:n openetin www-sivut. Viitattu 16.10.2011. <http://openetti.aokk.hamk.fi>

Juuti P. 2005. Osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden käsitteistä. Teoksessa P. Juuti (toim.) Osa ja innovoi – osaaja innovoi. Keuruu: JTO-Palvelut. Oy, 11-26.

Kallio J. 2002. Pienyrityksen kehittämisen tiet. Jyväskylä: Tietosanoma.

Keksintösäätiön www-sivut. Viitattu 16.10.2011. <http://www.keksintosaatio.fi/>

Keskuskauppakamari. 2011. Yrityksen perustajan opas 2011. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 17.10.2011.
http://www.elykeskus.fi/fi/Elinkeinottojoaosaaminenjakulttuuri/Yritystoiminta/Documents/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf

Kinkki S. & Lehtisalo A. 2007. Yrtti yritystietous. Helsinki: WSOY.

Koski T. & Virtanen M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.

Kuusela A. 2010. Liiketoimintasuunnitelma pienessä hypermedia-alan yrityksessä. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 15.10.2011.
<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6653/kuusela.pdf?sequence=3>

Laukkanen M. 2006. Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Tampere: Talentum.

- Leppiniemi J. & Lounasmeri S. 2012. Yritysrahoitus. Viitattu 19.2.2012.
<http://www.wsoypro.fi/lillukka.samk.fi/wsoypro.aspx?ts=yo&pos=YR&page=selain>
- Liiketoimintasuunnitelma. 2009. Edu-oppimateriaali. Viitattu 22.4.2012.
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/>
- Lojander T. & Suonpää J. 2004. Firma - Käytännön yritystoiminta. Keuruu: Otava.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi – Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: WSOY. Viitattu 16.10.2011.
<http://harrihei.pbworks.com/f/Ideasta+kasvuyritykseksi.pdf>
- Meretniemi I. & Ylönen H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otava.
- Meretniemi I. & Ylönen H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otava.
- Opetushallituksen Edu.fi www-sivut. Viitattu 16.10.2011. <http://www.edu.fi>
- Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut. Viitattu 22.4.2012. <http://www.prh.fi>
- Pellinen J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Pk-rh:n www-sivut. Viitattu 19.2.2012. <http://www.pk-rh.fi>
- Pohjois-Karjalan uusiyrityskeskusten www-sivut. Viitattu 16.10.2011.
<http://pohjois-karjala.uusiyrityskeskus.fi/>
- Puustinen T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2.uud. painos. Piikkiö:Avain.
- Raatikainen L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. 5.-7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Raatikainen L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suomen yrittäjien www-sivut. Viitattu 16.10.2011; 22.4.2012. <http://www.yrittajat.fi/>
- Suominen A. 1998. Riskienhallinnan mahdollisuudet ja kehittämishaasteet. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampereen yliopisto: 134-150.
- Sutinen M. & Viklund E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tinnyt keltä kysyä. 10. uud.p. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu.
- Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 10.10.2011. <http://www.tilastokeskus.fi>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Yrittäjyyskatsaus 2010. Viitattu 12.6.2011.
http://www.tem.fi/files/27967/TEM_60_2010_netti.pdf
- Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2004. Yrityksen perustamisopas. Helsinki: Edita.
- Uusiyritysverkosto (toim.). 2011. Perustamisopas alkavalla yrittäjälle 2011. Suomen uusiyrityskeskus ry.
- Verohallinnon www-sivut. Viitattu 22.4.2012. <http://www.vero.fi>

Yli-Luoma P. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Sipoo: IMDL.

YritysHelsingin www-sivut 2012. Viitattu 19.2.2012. [http://
http://www.yrityshelsinki.fi/](http://http://www.yrityshelsinki.fi/)

Yrityspalvelu Enter. 2009. Alustava liiketoimintasuunnitelma. Porin seudun Yrityspalveluyhdistys ry.

Yrityspalvelu Enterin www-sivut. Viitattu 16.10.2011. <http://www.ypenter.fi/>

Vastaajan nimi: _____

Organisaatio ja työtehtävä: _____

Vastata voi myös ilman henkilö- ja organisaatietietoa.

1. **a)**

Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma omasta asiantuntijuusnäkökulmasta?

b)

Mitä liiketoimintasuunnitelman tulisi ainakin sisältää, mitkä osa-alueet ovat omasta asiantuntijanäkökulmasta ehdottoman tärkeitä ja sen vuoksi niiden tulisia sisältyä aina liiketoimintasuunnitelmaan? Miksi?

c)

Mitä asioita et pidä tärkeänä? Miksi?

d)

Missä yrityksenperustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelma mielestäsi tulisi laatia? Miksi?

2. Millaisena näet liiketoimintasuunnitelman merkityksen yrityksen menestymisen kannalta?

3. Onko omasta asiantuntijanäkökulmastasi katsottuna merkitystä sillä, kuinka usein yritys päivittää liiketoimintasuunnitelmaansa vai onko päivittämiselle ollenkaan tarvetta sen jälkeen, kun yritystoiminta on saatu pyörimään?

4. Voiko yritystoiminta epäonnistua mielestäsi sen vuoksi, ettei liiketoimintasuunnitelmaa ole tehty ollenkaan tai sen tekemiseen ei ole panostettu? Miksi?

KIITOS VAIVANÄÖSTÄNNE!